

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту та маркетингу

***КУЛЬТУРА ПОВЕДІНКИ У КОНФЛІКТНИХ
СИТУАЦІЯХ***

Конспект лекцій

для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ОПП «Облік і оподаткування» спеціальності
071 Облік і оподаткування
денної та заочної форми здобуття вищої освіти

Миколаїв
2024

УДК 005.73:316.485.6
К90

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету від 28 листопада 2024 року, протокол №3

Укладач:

Вікторія СТАМАТ – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та маркетингу, Миколаївський національний аграрний університет.

Рецензенти:

Олександр БІЛЧЕНКО – кандидат економічних наук, доцент, в.о. декана обліково-фінансового факультету, Миколаївський національний аграрний університет.

Роберт ЛУКАЩУК – стейкхолдер, керівник відділу продажів компанії «New Pack».

ЗМІСТ

стор.

Вступ	4
Змістовний модуль 1. Загальна теорія конфлікту	6
Змістовний модуль 2. Теорія та практика вирішення конфліктів	33
Змістовний модуль 3. Конфлікти у різних сферах людської взаємодії	67
Список рекомендованої літератури.....	106

ВСТУП

Культура поведінки у конфліктних ситуаціях являє собою окрему галузь наукового пізнання. У неї свій предмет вивчення – соціальна природа, причини, типи та динаміка конфліктів, методи, засоби їх попередження та регулювання. Вона виникла, формувалась та розвивається на теперішній час у тісному взаємозв'язку з соціальною філософією, соціологією, психологією, політекономією, історією, правом та рядом інших соціальних й гуманітарних наук.

Практична спрямованість даної дисципліни пов'язана тим, що люди не можуть уникнути дисгармонії, обходитися без конфліктів. Нерідко конфлікт є не лише неминучим, а й найбільш прийнятним “виходом” із ситуації, що склалася, майже не єдиним способом відновити порушену рівновагу у взаємовідносинах людей. Якщо справа стоїть саме так, необхідно навчитися розпізнавати об'єктивну та суб'єктивну природу конфліктів, їх безпосередні причини і мотиви, орієнтуватися в яких формах протікають конфлікти та якими шляхами вони вирішуються, оволодіти мистецтвом управління ними. Це завдання особливо важливе для менеджерів, керівників будь-якого рівня.

Безумовно прикладна спрямованість важлива поряд з її теоретичним значенням. Ця галузь науки реально допомагає розпізнавати конфлікти, вживати необхідних заходів для їх профілактики та вирішення. Вона дає можливість шукати оптимальні рішення в конфліктних ситуаціях, знаходити найбільш ефективні способи впливу на поведінку людей, які залучені до конфліктного протистояння.

Метою дисципліни є набуття практичних навичок у вирішенні конфліктів та вмінь контролювати конфліктну ситуацію, а також вмінь позитивно сприймати конфлікт і прагматично його використовувати.

Основними завданнями дисципліни є:

- вивчення сутності, природи конфліктів, їх видів та динаміки розвитку;
- засвоєння методичних засад виявлення основних елементів конфліктів у різних сферах соціальної взаємодії;
- вивчення механізмів виникнення конфліктів, моделей та стратегій поведінки у конфліктних ситуаціях, оволодіння правилами безконфліктної взаємодії, управління власною поведінкою;
- оволодіння методичними засадами проведення медіації, переговорного процесу;
- вивчення методів прогнозування, попередження та профілактики конфліктів в організаціях та у будь-яких сферах людської взаємодії;
- вивчення та оволодіння навичками розв'язання конфліктів у різних сферах людської взаємодії.

Предметом дисципліни є загальні закономірності виникнення, динаміки та закінчення конфліктів (поведінка особи або групи, яка призводить до конфліктів, а також взаємовідносини людей у процесі вирішення конфлікту). **Об'єктом** вивчення дисципліни постають конфлікти в цілому з усіма їх базовими ознаками, елементами та принципами розвитку; специфічною

стороною об'єкта даної дисципліни є та сфера суспільного життя, в якій виникає конфлікт, оскільки це визначає його характер (економічний, соціальний, етнічний, юридичний).

До системи компетентностей належать такі:

Інтегральна компетентність: здатність розв'язувати складні завдання і проблеми у сфері професійної діяльності з обліку, аналізу, аудиту та оподаткування, а також у процесі досліджень та/або здійснення інновацій, що характеризується невизначеністю умов і вимог ринкового середовища

Загальні компетентності відповідно до ОПП:

ЗК1. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК2. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК3. Здатність працювати в команді.

ЗК4. Здатність працювати автономно.

ЗК6. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

ЗК7. Здатність бути критичним та самокритичним.

ЗК12. Здатність діяти соціально відповідально та свідомо.

ЗК13. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК15. Здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності і досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, вести здоровий спосіб життя.

Фахові компетентності відповідно до ОПП:

ФК15. Набуття вмінь та практичних навичок щодо управління конфліктами та вмінь контролювати конфліктну ситуацію.

Програмні результати навчання відповідно до ОПП:

ПРН17. Вміти працювати як самостійно, так і в команді, проявляти лідерські якості та відповідальність у роботі, дотримуватись етичних принципів, поважати індивідуальне та культурне різноманіття.

ПРН23. Зберігати та примножувати досягнення і цінності суспільства на основі розуміння місця предметної області у загальній системі знань, використовувати різні види та форми рухової активності для ведення здорового способу життя.

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ КОНФЛІКТУ

Перший змістовний модуль складається з п'яти тем, а саме «Сутність культури поведінки у конфліктних ситуаціях як науки», «Характеристика конфлікту як соціального феномену», «Теорії механізмів виникнення конфліктів», «Формування основ дисципліни «Культура поведінки у конфліктних ситуаціях» «Методи діагностики та дослідження конфліктів». Остання тема виноситься на самостійне вивчення.

Мета модуля: формування уявлень про культуру поведінки у конфліктних ситуаціях як науку та конфлікт як об'єкт дослідження.

Завдання модуля:

1. Сформувати поняття культури поведінки у конфліктних ситуаціях як науки.
2. Визначити позитивні та негативні функції конфліктів.
3. Сформувати вміння проаналізувати структурні елементи конфлікту.
4. Розглянути базові основи класифікації конфліктів.

Основні поняття модуля: культура поведінки у конфліктних ситуаціях, конфлікт, конфліктна ситуація, інцидент, предмет конфлікту, конфліктоген, суб'єкт конфлікту, непрямий учасник конфлікту, сила соціального конфлікту, об'єкт конфлікту, потенційний конфлікт, конструктивний конфлікт, випадковий конфлікт, невірно преписаний конфлікт, передконфліктна стадія, стадія розвитку конфлікту, вирішення конфлікту.

Тема 1. СУТНІСТЬ КУЛЬТУРИ ПОВЕДІНКИ У КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ ЯК НАУКИ

1. Поняття дисципліни «Культура поведінки у конфліктних ситуаціях», її об'єкт та предмет вивчення. Мета та основні завдання.
2. Зв'язок дисципліни з іншими науками. Методи дослідження дисципліни.
3. Історія розвитку дисципліни «Культура поведінки у конфліктних ситуаціях».

Keywords: cultural behavior of conflict situations, conflict sociology, conflict psychology, conflictology practice, conflict research methods, observational research, testing, conflict management methods, structure methods, conflict map, west conflictology.

1. Поняття дисципліни «Культура поведінки у конфліктних ситуаціях», її об'єкт та предмет вивчення.

Історія людства із стародавніх часів свідчить, що конфлікти неминучі, вони існували завжди і будуть існувати доти, поки існує взаємодія людей між собою. Конфлікти визначаються природою самої людини і специфічною діяльністю організацій. Різноманітні конфліктні ситуації іноді завдають суттєвих збитків економічній діяльності, призводять до значних втрат й

ресурсів організацій. *Наприклад*, конфлікт між співробітниками організації може призвести до погіршення психологічного мікроклімату колективу, зниження на цій основі продуктивності праці, що в кінцевому рахунку може призвести до кризового стану, який може проявлятися у зменшенні обсягів виробництва, погіршення якості продукції, зростання плинності кадрів тощо. Тому необхідно зменшувати рівень конфліктного протистояння, використовуючи класичні й сучасні досягнення в галузі управління та профілактики конфліктів.

Однак конфлікти виконують і деякі *позитивні функції*: призводять до появи здорової конкуренції, допомагають виявити альтернативні думки, знайти додаткові методи прийняття управлінських рішень тощо. *Наприклад*, в організації може бути декілька точок зору щодо її реорганізації: 1) за рахунок розширення асортименту продукції; 2) за рахунок збільшення кількості регіональних філій; 3) через залучення інвестиційного капіталу. Ці напрями відстоюють керівники підрозділів, які суперечать один одному. Обґрунтований аналіз пропозицій дасть можливість знайти найбільш оптимальне рішення.

Для попередження і управління конфліктними ситуаціями в організаціях існують *функціональні органи управління* (рада директорів, правління, дирекція), а також створюються спеціальні комісії з вирішення конфліктних питань. *Наприклад*: правління регулює трудову дисципліну; комісія по трудових спорах допомагає знайти компроміс у питаннях звільнення з роботи, переведення на іншу посаду та ін.; конфлікти на рівні організацій вирішують арбітражні суди та конституційний суд. Діяльність вітчизняних та закордонних організацій свідчить, що сучасним керівникам і спеціалістам необхідні знання і навички у галузі конфліктології, управління і профілактики конфліктів.

Життя та історія людства довели, що конфлікт не належить до тих явищ, якими можна керувати лише на засадах здорового глузду та певного життєвого досвіду. Щоб справити на нього хоч який-небудь ефективний вплив, необхідно розуміти істинні витоки та причини виникнення конфлікту, виявити закономірності його розвитку та можливі моделі закінчення. А все це передбачає вже науковий рівень вирішення конфліктних проблем. Отже, дисципліна «Культура поведінки у конфліктних ситуаціях» як наука цілком закономірно виникла у відповідь на вимоги життя і його непростих конфліктних ситуацій.

Утворення дисципліни не стало штучним процесом. Її виникнення було визначено наперед перш за все тим, що у підґрунті будь-якого конфлікту лежить суперечність, що відіграє системоутворюючу роль як для певних різновидів конфліктів, так і для різних рівнів їх вивчення наукою. Отже, багатогранні дослідження, що накопичилися з цього приводу, вимагали свого окремого наукового впорядкування. Люди мають справу з цілісними, реальними конфліктами, а не з окремими їх філософськими, психологічними, соціологічними, правовими аспектами; тому їм доречніше опанувати цілісне і комплексне знання про цей феномен та його оцінку.

Культура поведінки у конфліктних ситуаціях - це система знань про закономірності і механізми виникнення і розвитку конфліктів, а також про принципи і методи управління ними.

Об'єктом вивчення культури поведінки у конфліктних ситуаціях постають конфлікти в цілому з усіма їх базовими ознаками, елементами та принципами розвитку; специфічною стороною об'єкта дисципліни є та сфера суспільного життя, у якій виникає конфлікт, оскільки це визначає його характер (економічний, соціальний, етнічний, юридичний).

Предметом культури поведінки у конфліктних ситуаціях є загальні закономірності виникнення, динаміки та закінчення конфліктів (поведінка особи або групи, яка призводить до конфліктів, а також взаємовідносини людей у процесі вирішення конфлікту).

Культура поведінки у конфліктних ситуаціях як наука має декілька напрямів:

- *філософсько-соціальний* (охоплює загальні тенденції розвитку конфлікту на макрорівні);
- *організаційно-соціологічний* (вивчає причини й динаміку конфліктів організацій, груп і колективів);
- *індивідуально-психологічний* (вивчає психофізичні особливості і характеристики окремих осіб, їх поведінку в конфлікті).

Специфіка дисципліни полягає у тому, що вона основну увагу приділяє причинам формування і розвитку протиріч у системі відносин індивідуумів і груп, їх переростанню в конфлікти; вивчає шляхи попередження і методи управління конфліктами, які виникли.

Отже, культура поведінки у конфліктних ситуаціях являє собою складне соціальне явище і галузь знань, її **метою** є формування системи знань про природу конфліктів, набуття практичних навичок у їх вирішенні, вироблення вмінь контролювати конфліктну ситуацію, позитивно сприймати конфлікт і прагматичне його використовувати.

Основні завдання вивчення дисципліни «Культура поведінки у конфліктних ситуаціях»:

- виявляти природу конфліктів;
- визначати їх види і динаміку розвитку;
- ознайомлюватися з психологічними аспектами між-особистісних ділових контактів;
- вивчати методи прогнозування, діагностування та попередження конфліктів;
- формувати системи управління конфліктними ситуаціями в організації.

2. Зв'язок дисципліни з іншими науками. Методи дослідження дисципліни.

Більшість авторів з огляду на те, що культура поведінки у конфліктних ситуаціях є досить молодою науковою галуззю, вказують на її поки що відносну самостійність. У наш час вона набирає статусу автономної дисципліни, що має комплексний характер. Культура поведінки у конфліктних ситуаціях використовує емпіричні дані, концептуальні засади, теоретичні моделі, методи і засоби практично будь-яких наук, якщо це дозволяє поглибити вивчення конфліктів.

Зв'язок культури поведінки у конфліктних ситуаціях з іншими науками розкривається через два аспекти. *Перший аспект* полягає у тому, що культура поведінки у конфліктних ситуаціях спирається на принципи пізнання, які вироблені у рамках інших наук і дозволяють глибше зрозуміти предмет конфліктологічних досліджень. Такими принципами є: принцип всезагального зв'язку; розвитку; системного підходу; особистісного підходу; додатковості.

Другий аспект проблеми полягає у творчому використанні культурою поведінки у конфліктних ситуаціях методів досліджень інших наук.

На сьогодні дослідженнями конфліктів займаються 11 наук.

Найбільш тісно сучасна дисципліна пов'язана з соціологією конфлікту, психологією та політологією. Конфліктологічні дослідження провадяться у межах історії, філософії, правознавства, педагогіки, військової науки, соціології, економічної теорії, менеджменту.

Історія філософії та сучасна філософська думка сформулювали принципи розуміння конфлікту як найгострішої форми виявлення суперечностей, як зіткнення і взаємодію протилежностей.

Психологія формує загальні та часткові закономірності міжособистісних та міжгрупових взаємовідносин;

соціологія допомагає досліджувати питання, пов'язані з інформаційним забезпеченням,

менеджмент формує систему управління конфліктною ситуацією.

Говорячи про зв'язки культури поведінки з іншими науками, неможливо не відмітити її зворотнього впливу на ці науки. Наприклад, конфліктологічні проблеми у галузі міжособистісних відношень стимулює рішення багатьох психологічних, соціологічних, правових проблем, зокрема проблем спілкування, соціально-психологічного клімату, взаємовідношень.

Лідруючі позиції у вивченні конфлікту сьогодні займають психологія, соціологія і політологія. Представниками цих наук підготовлено 58% публікацій із їх загальної кількості.

Психологія: структура, динаміка конфлікту, функції, вирішення конфлікту; методи діагностики та дослідження конфліктів:

83% робіт – дослідження між особистісних конфліктів;

8% робіт – внутрішньоособистісні конфлікти;

3–4% робіт – конфлікти між малими, середніми, великими групами, міжнародні конфлікти.

Сучасні проблеми розвитку дисципліни «Культура поведінки у конфліктних ситуаціях»:

- вивчення основних прикладних аспектів конфліктів різного типу, які складають предмет спеціальної конфліктології;
- вивчення та інтеграція інформації, яка відноситься до різних галузей наук, які займаються проблемою конфліктів, з широким залученням математичних моделей та комп'ютерної техніки;
- розробка систем контролю та діагностики розвитку конфліктів й варіантів їх вирішення;
- визначення предмету та змісту самого поняття конфлікту;
- аналіз причин, джерел та умов виникнення конфліктів, їх впливу на рівень організації взаємообумовлених відношень.

Таблиця 1 Методи дисципліни «Культура поведінки у конфліктних ситуаціях»

Група методів	Конкретні методи
Методи вивчення та оцінки особи	Спостереження Опитування Тестування
Методи вивчення та оцінки соціально-психологічних явищ у групах	Спостереження Опитування Соціометричний метод
Методи діагностики та аналізу конфлікту	Спостереження Опитування Методи традиційної логіки (аналіз, синтез) Аналіз результатів діяльності Метод експертного інтерв'ю
Методи управління конфліктами	Структурні методи Межособистісні методи Внутрішньоособистісні методи Переговори Метод картографії

3. Історія розвитку дисципліни «Культура поведінки у конфліктних ситуаціях»

Дисципліна «Культура поведінки у конфліктних ситуаціях» є однією з наймолодших галузей наукового знання. Вона виділилась як самостійна наука в кінці 50-х років ХХ ст. і спочатку мала назву "Соціологія конфлікту". Ця подія пов'язана з працями **Р. Дарендорфа** (Німеччина) - "Соціальні класові конфлікти в індустріальному суспільстві" (1957р.) та **Л. Козера** (США) - "Функції соціальних конфліктів (1956р.).

Оскільки конфлікти завжди пов'язані з боротьбою інтересів чи поглядів людей, то в їх народженні, розвитку та розв'язанні величезну роль грає психологічний чинник. Якщо соціологія конфлікту орієнтується на розгляд соціальних конфліктів з позиції їх обумовленості суспільними відносинами, то психологія конфлікту концентрується навколо проблем аналізу міжособистісних суперечностей, зіткнень, проблем, пов'язаних з пошуком психологічних засобів, що мають сприяти вирішенню чи поліпшенню конфліктних ситуацій. З 1960-х років різко зростає кількість психологічних робіт по вирішенню конфліктів:

- Класичні *експериментально-психологічні дослідження групової поведінки у конфліктній ситуації* провів **М.Шериф**;
- На ігрових моделях досліджувались різні *варіанти дій у конфлікті* **Д.Рапопортом, Л.Томпсоном**;
- Значний внесок був зроблений **К.Томасом** – він виділив *5 основних типів поведінки людей у конфліктній ситуації та розробив тестову методичку для визначення нахилу людини до будь-якого з цих типів*;
- **М.Дойч, Д.Скотт, Дж.Симпсон** виявили ряд *особливостей комунікації між учасниками конфлікту*.

Результати психологічних досліджень та в галузі соціології конфлікту сприяли розвитку конфліктологічної практики. Її становлення відбувається у 70-ті роки ХХ ст.

- У цей період **Горовиц** та **Бордман** створили спеціальну *програму психологічного тренінгу*, націленого на навчання конструктивній поведінці в умовах конфліктної ситуації;
- **Ч.Освуд** запропонував *методичку ПОІР (“Поступові та обопільні ініціативи з розрядки напруження”)* щодо зниження конфліктності у міжнародних відносинах.
- У становленні конфліктологічної практики особливе місце займали *переговорні методички вирішення конфлікту* (**Д.Скотт, Ш. та Г.Боуер, Х.Корнеліус та Ш.Фейр, Г.Келман**).
- Всесвітню відомість набув *Гарвардський метод “принципових переговорів”*, розроблений **Р.Фішером та У.Юрі**.
- З 1970-х років стала інтенсивно розроблюватись *методика переговорів за участю посередників – медіаторів* (**В.Лінкольн, Л.Томпсон, Ф.Форсайт**).

У 80-ті роки виникають конфліктологічні центри у США та інших країнах світу. У 1986 р. в Австралії за ініціативою ООН створюється Міжнародний центр вирішення конфліктів.

В Україні перший центр по вирішенню конфліктів був створений у Києві всередині 90-х років.

Питаннями конфліктів на різних рівнях займається досить багато організацій: Київський центр політичних досліджень і конфліктології,

Київський міжнародний інститут соціології і конфліктології, кафедри соціології і конфліктології при вузах, школи конфліктологів, центри з вивчення громадської думки та ін.

Т.Парсонс – найбільш важливою формою втілення соціального конфлікту є проблема соціальної напруги, де її джерелом є соціальні норми.

Л.Козер – концепція позитивно-функціонального конфлікту – конфлікт не є аномалією для суспільства; він – продукт внутрішнього стану соціальної системи; конфлікт – “боротьба за цінності та претензії” виконує важливі для суспільства функції і має позитивне значення; чим більше незалежних один від одного конфліктів, тим краще для єдності суспільства.

У 1956 р. американець Л. Козер у книзі "Функції соціального конфлікту" запропонував теорію позитивно-функціонального конфлікту, в якій стверджував, що немає соціальних груп без конфліктних відносин і що конфлікти мають позитивне значення для функціонування суспільних систем. На його думку стабільність суспільства прямо залежить від кількості існуючих у ньому конфліктних відносин. Основні положення його теорії наведені у таких тезах:

- чим більших негараздів зазнають групи, тим вища вірогідність того, що ці групи стануть ініціаторами конфлікту;
- чим гостріший конфлікт, тим більша вірогідність, що в конфліктних групах складуться, централізовані структури прийняття рішень і тим вищою буде моральна згуртованість їх членів;
- чим більше групи вступають в конфлікт через свої об'єктивні інтереси, тим легший конфлікт, і навпаки, чим більше конфлікт пов'язаний зі складними інтересами, тим він гостріший;
- чим менше в учасників конфлікту згоди з приводу його цілей, тим триваліший конфлікт;
- чим краще лідери конфліктних груп зможуть зрозуміти, що повне досягнення цілей обходиться дорожче, ніж перемога, тим коротшим буде конфлікт.

Навіть просте перерахування основних положень теорії Л. Козера показує, що і на цей час більшість із них не втратили своєї актуальності і викликають значний інтерес. Ці тези підтверджують, що в основі будь-якого конфлікту лежать власні інтереси індивіду.

Р.Дарендорф – “конфліктна модель суспільства” – для всіх суспільних систем існують загальні причини конфлікту, показані шляхи оптимізації конфліктного процесу, виділені негативні та позитивні фактори конфлікту; у самому суспільстві закладена конфліктна модель поведінки, оскільки існують панування, соціальна нерівність (неоднаковий доступ до ресурсів), боротьба за владу, авторитет. Конфлікти не можуть бути усуненими, вони всюдишні.

К.Боулдінг – загальна теорія конфлікту – конфлікти всюдисущі, розвиваються за загальними зразками, проявляються через єдині елементи; їх можна попередити і подолати через розуміння причин протиріч, що виникають, та розумний вибір способів їх усунення.

Зарубіжна конфліктологія: її відмінності від вітчизняної:

- 1) у другій половині XIX ст. були спроби утворити теорію конфлікту;
- 2) існує велика різноманітність теоретичних підходів до розуміння конфлікту і пояснення конфліктності суспільства;
- 3) сучасна західна конфліктологія – це переважно прикладна наука (з кінця 60-х років готують спеціалістів рівня бакалавр та магістр з конфліктології), видаються спеціалізовані журнали).

Психологія конфлікту: психологів цікавили або наслідки конфліктів, або деякі причини, що призвели до нього, але не сам конфлікт.

Перша половина XIX ст.:

- *психоаналітичний напрям* (З.Фрейд, А.Адлер, Е.Фромм);
- *теорія групової динаміки* (К.Левін, Л.Ліндсей);
- *фрустраційно-агресивне* (Д.Доллард, Н.Міллер);
- *поведінський* (А.Басс, Р.Сірс);
- *соціометричний* (Якоб Морено, Е.Дженігс, Г.Горовиц).

З.Фрейд – необхідність пошуку причин міжособистісних конфліктів у підсвідомому.

Д.Морено – міжособистісні конфлікти визначаються станом емоційних відносин між людьми, їх симпатіями та антипатіями по відношенню один до одного.

Сучасні дослідження (кінець 50-х років по теперішній час):

- *теоретико-ігрове* (М.Дойч) – побудова універсальної схеми взаємодії у конфліктній ситуації та її вирішення. Різноманітність стилів поведінки у конфлікті узагальнюються у двох: кооперативному і конкурентному.
- *теорія організаційних систем* (Р.Блейк, Дж.Мутон) – 5 стилей поведінки.
- *теорія і практика переговорного процесу* – дві проблеми:
 - 1) виявлення сукупностей умов, які сприяють прийняттю рішення щодо ведення переговорів;
 - 2) вивчення процесу переговорів.

Тема 2. ХАРАКТЕРИСТИКА КОНФЛІКТУ ЯК СОЦІАЛЬНОГО ФЕНОМЕНУ

1. Сутність конфлікту та його структура.
2. Функції конфлікту.
3. Класифікація та причини виникнення конфліктів
4. Динаміка конфлікту

Keywords: dispute, conflict situation, incident, conflict, opposing, conflict elements, conflict parties (subjects), conflict reason, conflict situation character, position conflict subject, conflict dynamic, conflict functions, social conflict, conflict of interest.

1. Сутність конфлікту, його структура та функції

Сучасна теорія і практика конфліктології свідчать, що з розвитком ринкових умов і запровадженням конкурентних відносин значення управління конфліктами зростає. Люди неоднаково сприймають і оцінюють ті чи інші події, і це досить часто призводить до *спірних ситуацій*. Якщо ситуація, що виникла, несе в собі загрозу для досягнення мети навіть одному з учасників взаємодії, то виникає *конфліктна ситуація*. Будь-якому конфлікту передуює спірна ситуація, але не всяка спірна ситуація веде до конфлікту.

Конфліктна ситуація - це накопичені протиріччя, пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії, що об'єктивно створюють підґрунтя для реального протиборства між ними.

Наприклад, проведення атестації перед майбутнім скороченням штатів, визначення кандидатури на престижне підвищення кваліфікації та ін.

Для переростання протиріччя, що виникло, у конфліктну ситуацію може відбутися за таких умов:

- значимість ситуації для учасників конфліктної взаємодії;
- перешкоди збоку одного з опонентів у досягненні мети;
- перевищення рівня особистої або групової терпимості хоча б у однієї із сторін до перешкоди, що виникла.

Конфліктна ситуація - це основна умова виникнення конфлікту на підставі порушення балансу інтересів учасників взаємодії. Для переходу її у конфлікт необхідний зовнішній вплив або інцидент.

Інцидент (привід) характеризує активізацію діяльності однієї із сторін, яка ущемлює інтереси іншої сторони. Інцидентом можуть бути дії третьої сторони.

Наприклад, висловлення колеги, який підштовхує Вас до конфлікту після вашої розмови з начальством. Інцидент може виникнути незалежно від бажання учасників, внаслідок об'єктивних причин (випуск бракованої продукції,

зниження продуктивності праці) або як результат неврахування психологічних особливостей іншої сторони.

Таким чином, конфліктна ситуація може визначатися об'єктивними обставинами, а може бути створена навмисно однією з сторін для досягнення своїх цілей. При цьому визначаються можливі учасники майбутнього конфлікту - *суб'єкти*, а також його *об'єкт*.

Об'єкт конфлікту - це те, на що претендує кожна з конфлікуючих сторін і що спричинює їхню протидію.

Наприклад, ресурси, право власності, право приймати рішення, нова посада. Для виникнення конфліктної ситуації необов'язкова наявність об'єкта конфлікту, він може початися і без нього. *Наприклад*, поганий настрій, ворожість до колеги по роботі можуть сприяти конфлікту.

Деякі конфліктні ситуації існують тривалий час і не переростають у конфлікт тому, що індивіди не спілкуються один з одним. *Наприклад*, образа сусідів один на одного може призвести до сварки і припинення відносин на декілька років.

Конфлікт - це відносини між суб'єктами соціальної взаємодії, які характеризуються їх протистоянням на основі протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, переконань) або суджень (думок, поглядів, оцінок).

Необхідними і достатніми умовами виникнення конфлікту є:

- 1) наявність у суб'єктів соціальної взаємодії протилежно направлених мотивів або суджень,
- 2) стан протистояння між ними. Протистояння характеризується нанесенням взаємної шкоди (моральної, матеріальної, фізичної, психологічної).

Кожна сторона робить усе, щоб була прийнята її точка зору чи ціль, і заважає іншій стороні робити те ж саме. *Наприклад*, уявимо собі двох інженерів на зборах, де кожен наполегливо пропонує прийняти його специфіку продукту. Чи інший *приклад*: готується кошторис компанії на наступний рік. При цьому обидва президенти філіалів компанії намагаються заповнити Раду директорів, що саме вони заслуговують більшої частки ресурсів.

Ознаки конфлікту:

- наявність конфліктної ситуації;
- неподільність об'єкта конфлікту;
- бажання учасників продовжувати конфліктне протистояння.

Конфліктне протистояння передбачає визначення проблеми протиріччя, тобто предмета конфлікту.

Предмет конфлікту - це об'єктивно існуюча проблема, яка є причиною розбрату між сторонами (проблема влади, взаємовідносин, психологічної

сумісності). Це саме те протиріччя, через яке виникає конфлікт. *Наприклад*, розподіл ресурсів (пільг, спадщини, квартири тощо).

Якщо розроблено правила цього розподілу і з ними погоджуються всі учасники, тоді не виникає ні самої проблеми, ні конфлікту. Якщо ж такої процедури немає або з нею не згоден хоч би один із суб'єктів, то виникає проблема: як поділити? При невирішенні цієї проблеми розгортається конфлікт, предметом якого є відсутність правил взаємовідносин при розподілі, а об'єктом - ресурси.

Як виняток, у деяких випадках конфлікти можуть виникати без передуючої йому конфліктної ситуації. Такий конфлікт іноді випадковий, *наприклад*, конфлікт у чергах, у транспорті між випадковими попутниками. Якщо конфліктної ситуації немає, то вірогідність виникнення конфлікту дуже мала. При виникненні однієї конфліктної ситуації конфлікт є закономірним. Якщо ж з однієї конфліктної ситуації впливає інша або з'являється декілька, то конфлікт неминучий.

Структурна модель конфлікту

Процес конфлікту складається з багатьох структурних елементів, які взаємопов'язані і відіграють визначені ролі. Сторони конфлікту (суб'єкти) повинні увійти в образ конфліктної ситуації через мотиви, об'єкт та предмет конфлікту. Визначальними в цьому процесі є позиції конфлікуючих сторін, які як наслідок формують напрями і методи діяльності опонентів.

Конфлікт є відкритою соціальною системою, на яку прямо чи побічно можуть впливати інші суб'єкти. Кожна із сторін перш ніж сформуванати особисту конфліктну позицію приймає певний обсяг інформації із зовнішніх джерел (думки співробітників, погляди керівництва) і просіює її крізь призму власного розуму та особистої психологічної структури (темперамент, характер, ціннісні установки та ін.). Одна й та сама конфліктна ситуація може визначатися різноманіттям позицій конфлікуючих сторін. Структурну модель конфлікту можна представити у вигляді схеми (рис. 1).

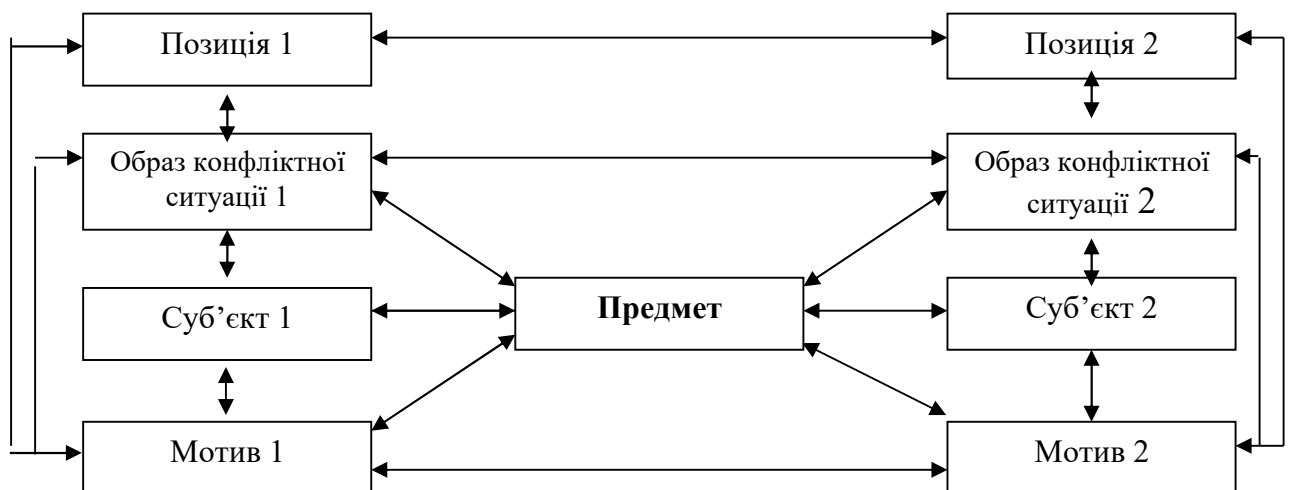


Рисунок – 1 Структурна модель конфлікту

Визначення основних структурних елементів конфлікту:

- *сторони конфлікту* — це суб'єкти соціальної взаємодії, які перебувають у стані конфлікту або ж явно підтримують конфлікуючих;
- *предмет конфлікту* - це те, через що виникає конфлікт;
- *образ конфліктної ситуації* - це відображення предмету конфлікту у свідомості суб'єкта конфліктної взаємодії;
- *мотиви конфлікту* - це внутрішні спонукальні сили, які підштовхують суб'єктів соціальної взаємодії до конфлікту (вони виступають у формі потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань);
- *позиції конфлікуючих сторін* - це те, про що вони заявляють один одному у ході конфлікту, або їх дії, виражені в конкретних формах протистояння.

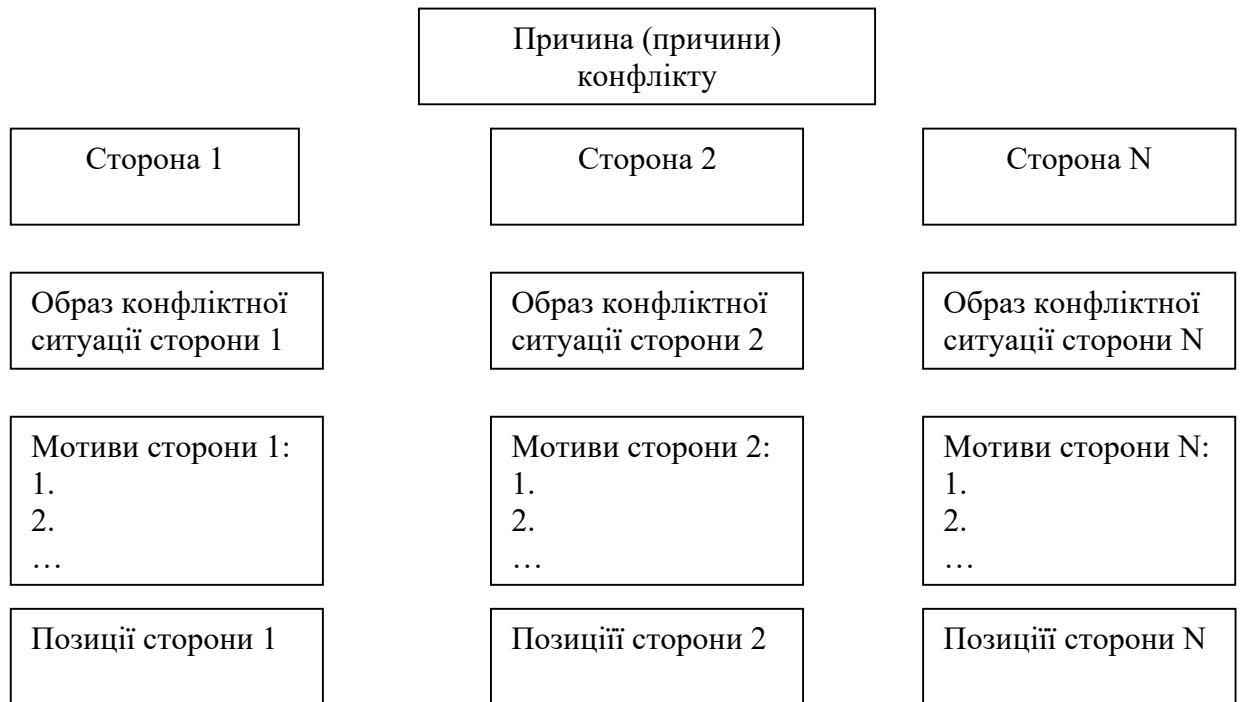


Рисунок 2 – Скорочена схема структурних елементів конфлікту

2. Функції конфлікту

Автори школи "людських відносин" вважали, що організація може уникнути конфліктів. Вони визнавали можливість появи протиріч між метою окремої особи і метою організації в цілому, між лінійним і штабним персоналом, між повноваженнями і можливостями окремих осіб чи груп. На їх

думку, гарні взаємовідносини в організації можуть попереджувати виникнення конфлікту.

Сучасна точка зору полягає в тому, що навіть в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не лише можливі, а навіть можуть бути бажаними. Так, у багатьох ситуаціях конфлікт допомагає виявити різноманітність точок зору, дає додаткову інформацію, допомагає виявити більшу кількість альтернатив чи проблем. Це робить процес прийняття рішень більш ефективним, оскільки дає людям можливість висловити свої думки і тим самим задовольнити свої особисті потреби в повазі і владі. Конфлікт також може привести до більш ефективного виконання планів, стратегій і проектів, оскільки вислуховування різних точок зору щодо цих документів відбувається до їх фактичного виконання. Проте можлива й інша, негативна сторона конфлікту. *Наприклад*, людина на засіданні комітету (ради) сперечається лише тому, що не сперечатися вона не може. При цьому конфлікт заважає досягненню мети організації в цілому.

Таким чином, конфлікт може бути **функціональним** і вести до підвищення ефективності організації та **дисфункціональним**, що призводить до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва і ефективності організації.

Дослідження в галузі функціональних можливостей конфліктів вперше були проведені Л. Козером і Р. Дарендорфом. Вони узагальнили позитивні і негативні функції конфліктів (табл. 2.2). Розглянемо *позитивні функції*.

1. Встановлення і дотримання нормативних і фізичних параметрів груп. Внаслідок конфлікту визначаються вузькі місця і невирішені питання в загальному управлінні організацією, у формуванні структурних підрозділів, недоліках кваліфікації окремих спеціалістів, у існуючому розподілі праці між групами.

2. Розрядка напруженої обстановки. Внаслідок конфлікту у групі, в організації відбувається конфліктна взаємодія, що супроводиться бурхливими реакціями, які знімають в учасників

емоційне напруження, призводять до зниження інтенсивності негативних емоцій.

3. Встановлення і підтримання відносно стабільної структури внутрішньогрупових і міжособистісних відносин. Конфлікти підтримують соціальну активність людей, сприяють попередженню застою, слугують джерелом нововведень та інновацій.

4. Згуртування групи, організації перед зовнішніми труднощами і загрозою існуванню та розвитку. Конфлікти допомагають визначити можливі осередки зовнішньої загрози (конкуренти, вищестоящі організації, природні явища та ін.) і вчасно дати їм спільний опір.

5. Створення і підтримання балансу сил, а також влади соціального контролю. При здійсненні конфліктуючих дій останні стають об'єктом споглядання інших, що часто призводить до виявлення об'єктивних причин конфлікту і прозорості громадської думки.

6. Створення нових інформаційних інститутів. Після конфлікту можливе створення в громадських організаціях, комітетах, інформаційних центрах, нових відділів та інших структурних підрозділів, які удосконалюватимуть систему управління.

7. Діагностика можливостей опонентів. Конфлікт допомагає виявити вірогідність відповідних дій іншої сторони в можливих зіткненнях у майбутньому.

8. Виявлення порушень функціонування організації. Саме конфлікт дає змогу визначити, що в організації не все гаразд і які потрібні зміни для удосконалення.

Негативні функції конфлікту полягають у загальній напруженості міжособистісних стосунків, погіршенні психологічного мікроклімату між конфліктуєчими сторонами, що часто призводять до безладу, нестабільності, насильства, витрат великих часових і емоційних ресурсів, уповільнення і ускладнення прийняття управлінських рішень.

Таблиця 1 Функції конфліктів

Позитивні функції:	Негативні функції
Розрядка напруженості між конфліктуєчими сторонами	Великі емоційні і матеріальні витрати для участі у конфлікті
Діагностика можливостей опонентів	Плинність кадрів, зниження рівня дисципліни праці, погіршення соціально-психологічного клімату колективу
Згуртування колективу організації у протистоянні із зовнішніми труднощами	Вороже ставлення до переможених
Джерело інновацій, стимулювання до змін і розвитку	Надмірне захоплення процесом конфлікту, що шкодить роботі
Удосконалення нормативної бази, поява нових правил і процедур	Після завершення конфлікту наявність зниження рівня співробітництва між частиною працівників
Виявлення управлінських проблем в організації	Складне і довготривале відновлення ділових стосунків

3. Класифікація та причини виникнення конфліктів

Розглянемо більш детально особливості даної класифікації і приклади відповідних видів конфліктів. *Вид конфлікту* - це варіант конфліктної взаємодії, який виділяється за певною ознакою.

Залежно від кількості учасників конфлікти поділяють на внутрішньоособистісні, міжособистісні, групові, конфлікти між особистістю і групою.

Внутрішньоособистісні конфлікти являють собою зіткнення всередині особистості рівносильних, але протилежно спрямованих мотивів, потреб, інтересів. Особливістю даного виду конфлікту є вибір між бажаннями і можливостями, між необхідністю виконувати і дотриманням необхідних вимог. Прикладами є конфлікти "плюс - плюс", "плюс - мінус", "мінус - мінус".

Міжособистісні конфлікти - це зіткнення індивідумів між собою на підставі протилежно направлених мотивів. Ці конфлікти найбільше розповсюджені, адже вони охоплюють практично всі сфери людських відносин. Будь-який конфлікт зводиться до міжособистісного.

У міжгруповому конфлікті протидіючими сторонами виступають групи (малі, середні або мікрогрупи). В основі такого протидіювання лежить зіткнення протилежно спрямованих групових мотивів (інтересів, цінностей, цілей). У цьому полягає одна з особливостей цих конфліктів.

Природа виникнення конфліктів вкрай різноманітна:

політика, економіка, соціальні відносини, погляди і переконання людей. Це положення визначає виокремлення політичних, соціальних, економічних і організаційних конфліктів.

Політичні конфлікти - зіткнення політичних груп, організацій, громадських діячів з приводу розподілу власних повноважень, форми боротьби за владу (території, виборців тощо). *Наприклад*, підготовка до виборів у Верховну Раду.

Соціальні конфлікти являють собою найвищу стадію розвитку протидію в системі відносин людей, соціальних груп і суспільства в цілому, яка характеризується посиленням протидіючих тенденцій та інтересів громади й індивіду. Різновидом соціальних конфліктів є трудові і соціально-трудова конфлікти. Це велика група конфліктів, які виникають останнім часом дуже часто внаслідок складної економічної ситуації в країнах СНД у формі страйків, пікетів тощо.

Організаційні конфлікти є наслідком ієрархічних відносин, організаційного регламентування діяльності особистості і використання розподільчих відносин в організації (посадові інструкції, структури управління, положення про оплату праці та ін.).

Економічні конфлікти являють собою широкий спектр конфліктів, що ґрунтуються на економічних інтересах окремих осіб, груп, організацій. Це боротьба за усілякі ресурси, пільги, сфери економічного впливу, поділ власності тощо. Ці види конфліктів поширені на всіх рівнях управління. Наприклад, у 2002 р. економічні стосунки між Україною і США набули статусу конфліктного протидіювання через те, що в нашій країні немає законодавства щодо регулювання випуску компакт-дисків.

Рівень виразності конфліктного протидіювання передбачає виділення закритих (прихованих) і відкритих конфліктів.

При відкритому конфлікті зіткнення опонентів є явно вираженим: сварки, суперечки, військові протидіювання. Взаємодія в цьому випадку регулюється

нормами, які відповідають ситуації та рівню учасників конфлікту (міжнародними, правовими, соціальними, етичними).

У закритому (прихованому) конфлікті відсутні зовнішні агресивні дії між конфліктуючими сторонами, але при цьому використовуються побічні способи впливу. Це відбувається за умови, що один з учасників конфліктної взаємодії побоюється іншого, або ж у нього немає достатньої влади і сил для відкритої боротьби.

Залежно від зачеплених потреб виділяють *когнікативні конфлікти* та *конфлікти інтересів*.

Конфлікт когнікативний - це конфлікт поглядів з визначеної проблеми, тобто когнікативних структур. У такому конфлікті метою кожного суб'єкта є: переконати опонента; довести свою точку зору; боротися згідно з принципами власної або групової політики. *Наприклад*: численні дебати у Верховній Раді з виступами представників різноманітних фракцій; обговорення наукових та виробничих проблем на конференціях, зборах, нарадах.

Відмінності між ідеологіями, культурами, релігіями не завжди зачіпають добрі відносини між опонентами. Якщо ж одна із сторін поставила за мету перемогти будь-якою ціною свого опонента і допускає застосування при цьому сили або інших засобів впливу, то в цьому випадку конфлікт може перетворитися у міжгруповий, соціальний.

Конфлікти інтересів - це група конфліктів, де кожний конфлікт розвивається через порушені інтереси. Цей вид конфліктів являє собою протизагагу когнікативним конфліктам і означає протизаборство, що ґрунтується на зіткненні інтересів різних опонентів (організацій, груп, індивідуумів).

Залежно від спрямованості впливу виділяють *вертикальні* і *горизонтальні* конфлікти. Характерною рисою їх є розподіл обсягу влади, яким володіють опоненти на початку конфліктної взаємодії.

При вертикальних конфліктах обсяг влади зменшується по вертикалі зверху донизу, що й визначає різні стартові умови для учасників конфлікту: начальник - підлеглий, вищестояща організація - підприємство, засновник - мале підприємство.

При горизонтальних конфліктах передбачається взаємодія рівних за обсягом наявної влади (ієрархічному рівню) суб'єктів:

бригадир - завідувач фермою, головний бухгалтер - головний економіст, постачальник - споживач.

Спосіб розв'язання конфліктів передбачає їх поділ на *насилницькі* (антагоністичні) конфлікти і *ненасилницькі* (компромісні).

При насилницьких (антагоністичних) конфліктах протизаборство вирішуються у вигляді руйнування структур усіх конфліктуючих сторін, крім тієї, яка виграє конфлікт. *Наприклад*, війна до перемоги, повна поразка противника у суперечці, спортивні змагання, вибори органів влади.

Ненасильницькі (компромісні) конфлікти допускають декілька варіантів їх вирішення за рахунок взаємної зміни цілей учасників конфлікту, строків, умов взаємодії. *Наприклад*, заводу-виготовлювачу постачальник не поставив замовлені вироби у визначений термін. Завод має право вимагати виконання графіка поставок, однак шляхом переговорів графік

Причини виникнення конфлікту - це явища, події, факти, ситуації, які передують конфлікту і, при визначених умовах діяльності суб'єктів соціальної взаємодії, спричиняють його.

Серед великої кількості причин конфліктів передусім виділяють *загальні причини*, які так чи інакше проявляються практично в усіх виникаючих конфліктах.

До них відносяться такі:

- соціально-політичні та економічні (пов'язані із соціально-політичною ситуацією в країні);
- соціально-демографічні (відмінності в установках і мотивах людей, зумовлені їх статтю, віком, приналежністю до етнічних груп);
- соціально-психологічні (соціально-психологічні явища у групах: взаємовідносини, лідерство, групові мотиви тощо);
- індивідуально-психологічні (відображають індивідуально-психологічні особливості особистості: здібності, темперамент, характер, потреби тощо).

Часткові причини безпосередньо пов'язані з конкретним видом конфлікту (порушення трудового законодавства, службової етики, незадоволеність умовами діяльності та ін.).

Конфлікти споконвічне виникають внаслідок порушення балансу інтересів двох і більше сторін. У зв'язку з цим виділяють об'єктивні і суб'єктивні причини конфліктів.

Об'єктивні причини конфліктів існують незалежно від волі і бажання учасників взаємодії (обмеженість у ресурсах, погані комунікації тощо). Основні з них:

- *обмеженість ресурсів, які треба ділити;*
- *взаємозалежність завдань;*
- *розбіжності в меті;*
- *розбіжності в уявленнях і цінностях;*
- *розбіжності у манері поведінки і життєвому досвіді;*
- *незадовільні комунікації.*

Розподіл ресурсів. Навіть у великих організаціях ресурси завжди обмежені. Керівництво повинне вирішити, як розподілити матеріали, людські ресурси, фінанси між різними групами, щоб найбільш ефективним способом досягнути межі організації. Виділення значної частини ресурсів якомусь одному керівникові чи групі означає, що інші одержать меншу частку від загальної кількості. Таким чином, необхідність ділити ресурси майже безповоротно веде до різних видів конфліктів.

Взаємозалежність завдань. Можливість конфлікту існує всюди, де одна людина чи група залежить від іншої людини чи групи. *Наприклад*, керівник виробничого підрозділу може пояснити низьку продуктивність своїх підлеглих нездатністю ремонтної служби достатньо швидко ремонтувати обладнання. Керівник ремонтного підрозділу, в свою чергу, може звинувачувати кадрову службу, що не прийняла на роботу більш кваліфікованих працівників. Оскільки всі організації є системами, що складаються із взаємозалежних елементів, то при незадовільній роботі одного підрозділу чи людини взаємозалежність завдань може стати причиною конфлікту.

Розбіжності в меті. Можливість конфлікту збільшується в міру того, як організації стають більш спеціалізованими і розбиваються на окремі підрозділи. Це відбувається тому, що спеціалізовані підрозділи самі формулюють свою мету і приділяють їм більше уваги, ніж меті організації. *Наприклад*, відділ збуту може наполягати на виробництві якомога більше різноманітної продукції тому, що це підвищує конкурентоздатність підприємства і збільшує обсяг збуту. У той же час цілі виробничого підрозділу більше спрямовані на валові обсяги і менше на асортимент продукції.

Розбіжності в уявленнях і цінностях. Уявлення про якусь ситуацію залежить від бажання досягнути певної мети. Замість того, щоб об'єктивно оцінити ситуацію, люди можуть дотримуватися тих поглядів, які, на їх думку, сприятливі для їх групи і особистих потреб. Ця тенденція була виявлена в одному дослідженні, де керівників різних відділів попросили вирішити проблему, пов'язану з поліпшенням обслуговування клієнтів. Кожен керівник при цьому вважав, що проблему обслуговування клієнтів найкраще може вирішити саме його функціональний підрозділ. Таким чином, у кожного з керівників були свої уявлення щодо вирішення цієї проблеми, які не збігалися з уявленнями інших керівників.

Розбіжності у цінностях - також дуже розповсюджена причина конфлікту. *Наприклад*, підлеглий може вважати, що він завжди має право на висловлення своєї думки, у той час як керівник вважає, що підлеглий має право висловлювати свою думку лише тоді, коли його питають. Ще *приклад*: персонал може цінувати свободу і незалежність. Якщо керівник уважно стежить за роботою своїх підлеглих, розбіжності в цінностях, вірогідно, спричинять конфлікт.

Розбіжності у манері поведінки і життєвому досвіді можуть збільшити вірогідність виникнення конфлікту. *Наприклад*, люди, що постійно проявляють агресивність і ворожість і готові сперечатися за кожне слово, створюють навколо себе атмосферу, що може спричинити конфлікт. Дослідження показали, що розбіжності у життєвому досвіді, характері, віці, освіті зменшують ступінь взаєморозуміння та співробітництва між представниками різних підрозділів.

Незадовільні комунікації. Погана передача інформації є як причиною, так і наслідком конфлікту. *Наприклад*, якщо керівництво не може довести до відома підлеглих необхідність реорганізації виробництва, останні можуть відреагувати таким чином, що сповільнять темп роботи. Ці проблеми також можуть виникнути і посилитися через нездатність керівників розробити і довести до відома підлеглих точний опис посадових обов'язків. При цьому у будь-якому з підрозділів буде підґрунтя для утворення міжособистісних та інших конфліктів.

Суб'єктивні причини зумовлені передусім конкретною поведінкою індивіда та психологічною структурою особистості - характером, темпераментом, спрямованістю, ціннісними орієнтаціями, потребами тощо. Оскільки кожна людина як особистість багатогранна, суб'єктивні причини набувають різноманітних форм і видів. Вони проявляються як невідповідність цих факторів конкретній життєвій ситуації.

4. Динаміка конфлікту

Для прогнозування, оцінювання і визначення раціональних технологій, методів і форм управління конфліктами, необхідно мати уявлення про динаміку їх проходження. Це поняття можна визначити як процес поетапного розвитку конфлікту. Динаміка конфлікту як складного соціального явища знаходить своє відображення у двох поняттях: *етапи конфлікту* і *фази конфлікту*. Тобто **динаміка конфлікту** - це хід розвитку конфлікту за його етапами і фазами.

Етапи конфлікту відображають суттєві моменти, що характеризують його розвиток від появи до вирішення.

Етапи конфлікту	Зміст етапу
1. <i>Виникнення і розвиток спірної ситуації</i>	Спирна ситуація створюється суб'єктами соціальної взаємодії і є передумовою конфлікту.
2. <i>Сприйняття спірної ситуації як конфліктної хоч би однією із сторін та емоційне переживання цього факту</i>	Наслідками і зовнішніми проявами подібного сприйняття можуть бути: зміни в настрої, критичні і недобррозичливі висловлювання на адресу опонента, обмеження комунікативних контактів з ним та ін.
3. <i>Початок відкритої конфліктної взаємодії</i>	Цей етап виражається в активних діях одного з учасників конфлікту, який усвідомив для себе конфліктну ситуацію. Ці дії (заяви, попередження, критичні висловлювання та ін.) спрямовані проти свого опонента. Інший учасник при цьому усвідомлює, що дії спрямовані проти нього і, в свою чергу приймає адекватні дії проти ініціатора конфлікту.
4. <i>Розвиток відкритого конфлікту</i>	На цьому етапі учасники конфлікту відкрито заявляють про свої позиції і висувають свої вимоги. Разом з тим вони можуть не усвідомлювати особистих інтересів і не розуміти суті і предмету конфлікту.

<p>5. Розв'язання конфлікту</p>	<p>Залежно від змісту та гостроти конфлікту розв'язати його можна двома основними методами:</p> <p>1) педагогічним, або психологічним (бесіда, переконання, роз'яснення, прохання тощо);</p> <p>2) адміністративним (рішення виконавчих органів, накази, розпорядження тощо). При цьому слід керуватися ситуаційним підходом і підбирати засоби впливу залежно від конкретних обставин. <i>Наприклад</i>, ефективний лідер, який користується повагою і авторитетом у колективі може знайти підхід до кожного підлеглого через психологічні методи. В умовах частого порушення трудової дисципліни, коли підлеглі неправильно розуміють свої завдання, керівники застосовують метод примушування, який ґрунтується на використанні адміністративних повноважень і знаходить своє відображення у наказах і розпорядженнях.</p>
---------------------------------	---

Тема 3. МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ДІАГНОСТИКИ КОНФЛІКТІВ

1. Системний підхід до вивчення конфліктів.
2. Етапи аналізу конфліктів та складання програми конфліктологічного дослідження.
3. Застосування методів психології у конфліктології.
4. Діагностика характеру конфліктів і взаємовідносин у групі.

Keywords: conflict diagnostic, conflictology research, determination of level of intrapersonal conflicts methodology, study of the valued orientations of Rocych methodology, research type behaviour in a conflict situation of Tomas methodology.

1. Системний підхід до вивчення конфліктів

Підхід, в основі якого лежить розгляд об'єктів як систем. Він орієнтує конфліктолога на розкриття цілісності конфлікту як явища, на пошук у ньому різноманітних типів зв'язку.



2. Етапи аналізу конфліктів та складання програми конфліктологічного дослідження

Етапи аналізу конфліктів

1. Складання програми.
2. Визначення конкретного об'єкту дослідження (вибірка):
генеральна сукупність – стан конфліктності взаємовідносин співробітників в організації;
вибірка – конкретні структурні підрозділи, де аналізується стан конфліктності
3. Розробка методики аналізу конфліктів – це система методів і процедур, які використовуються у процесі дослідження конфліктів. Повинна відповідати цілям і завданням.
4. Пробне вивчення конфліктів – проводиться на невеликій вибірці, оцінюється достовірність інформації, доробка програми та методики.
5. Збір первинної конфліктологічної інформації.
6. Якісна і кількісна обробка зібраних даних – застосування математичних методів, комп'ютерної техніки.
7. Аналіз і обґрунтування отриманих даних – побудова описової та пояснювальної моделі досліджуваного аспекту конфліктологічної взаємодії.
8. Обґрунтування та формулювання висновків, практичних рекомендацій.

Програма дослідження конфліктної взаємодії

Частини програми	Зміст частин програми
<i>I. Методологічна частина:</i>	
1. Обґрунтування та формулювання проблеми	Проблема не повинна бути дуже широкою, уникати другорядних проблем
2. Визначення об'єкту і предмету дослідження	<i>Об'єкт дослідження</i> – окремі люди, групи різного рівня; <i>Предмет</i> – ті сторони та властивості об'єкту, які найбільш повно відображають досліджувану проблему (протиріччя)
3. Визначення цілей дослідження	Пізнання конфлікту та розробка практичних рекомендацій, спрямованих на їх конструктивне регулювання
4. Аналіз основних понять	Наприклад, дослідження конфліктних взаємовідносин серед працівників цеху – мета: 1) що таке конфліктні взаємовід-

	носини; 2) які „дрібні” порушення відносин між працівниками відносять до конфліктних; 3) фактори, які впливають на наявність і характер конфліктних взаємодій
5. Висунення робочих гіпотез	Необхідно зробити висновок (припущення) про об’єкт, зв’язки та причини явища
6. Визначення завдань дослідження	
II. Процедурна частина:	
1. Складання стратегічного плану дослідження	Показують хід дослідження до отримання кінцевого результату
2. Основні процедури збору та обробки первинних даних	

3. Застосування методів психології у конфліктології

I. Методики визначення рівня внутрішньоособистісної конфліктності:

1. Методика Лірі (діагностика міжособистісних відносин – ДМВ)
2. Методика по вивченню ціннісних орієнтацій Рокича
3. Шкала депресії.
4. Методика Г.Келлера – наявність конфлікту у трьох сферах: сімейній, партнерського спілкування, виробничій діяльності.
5. Методика визначення типу поведінки у конфліктній ситуації К.Томаса.
6. Опитувальник Айзенка і Кеттела.
7. Вплив розвиненості вольових якостей особистості на рівень її конфліктності (рішучість, впевненість, самостійність, незалежність, незалежність)

II. Визначення конфліктності людини

Конфліктність особистості – це властивість, яка показує частоту вступу у міжособистісні конфлікти. При високій конфліктності індивід стає постійним ініціатором напружених відносин з оточуючими, незалежно від того, чи передують цьому проблемні ситуації.

Конфліктність обумовлена такими факторами:

- 1) *психологічні* – темперамент, рівень агресивності, психологічна стійкість, емоційний стан, акцентуація характеру;
- 2) *соціально-психологічні* – соціальні установки і цінності, відношення до опонента, компетентність у спілкуванні;

3) *соціальні фактори* – умови життя, соціальне оточення, загальний рівень культури, можливості для задоволення потреб.

Назва методики	Зміст тесту
1. Опитувальник А.Басса – А.Дарки	Визначення індивідуального рівня агресивності особистості (низький, середній, високий)
2. Діагностика міжособистісних відносин	Методика вивчення взаємовідносин у невеликій групі. Тип особистості до оточуючих (який тип переважає у відносинах) – 8 типів: 1) владно-лідуючий (авторитарний) 2) незалежно-домінуючий 3) прямолінійно-агресивний 4) недовірливо-скептичний 5) покійно-сором'язливий 6) залежно-слухняний 7) співробітницький 8) відповідально-великодушний Лірі – залежність між типом відносин особистості до оточуючих і агресивними реакціями
3. Особистісний опитувальник Айзенка	Тип темпераменту особистості за допомогою двох шкал: екстраверсія – інтроверсія нейротизм – стабільність підвищений рівень нейротизму сприяє конфліктній поведінці
4. 16-факторний особистісний опитувальник Кеттела	Безтурботність – стурбованість; Сила – слабкість; Рішучість – неспіливість (сором'язливість); Суворість – ніжність; Ощадливість - наївність
5. Шкала реактивної та особистісної тривожності Спілберга	
6. Методика „Q-сортування”	Прояв у членів групи таких тенденцій поведінки: „залежність – незалежність”; „прагнення до боротьби – уникання; „товариськість – нетовариськість”. Про конфліктність особистості свідчить високий показник тенденції до боротьби, який розглядається як прагнення до завоювання більш високого статусу у групі та авторитету у системі міжособистісних відносин
7. Опитувальник К.Томаса	Стратегія поведінки у конфлікті: суперництво, ухилення, пристосування, співробітництво, компроміс

4. Діагностика характеру конфліктів і взаємовідносин у групі

У першу чергу оцінюються соціально-психологічний клімат у колективі. Соціально-психологічний клімат характеризує відносно стійкий психологічний настрій у колективі, який переважає у ньому і проявляється у різноманітних формах діяльності співробітників. Соціально-психологічний клімат визначає систему відносин членів колективу один до одного, до своєї праці, до інших видів життєдіяльності (побуту, досугу) на основі індивідуальних, особистісних ціннісних орієнтацій.

Існує два підходи до оцінки СПК:

1. Двохфакторна модель Б.Такмена.
2. Визначення згуртованості колективу і неформального лідера (соціометрія Я.Морено)

Двохфакторна модель Б.Такмена, яка оцінює рівень згуртованості колективу, його СПК залежно від ділової активності та тональності між особистісних відносин.

Дана модель описує стан СПК. Для визначення ступеня згуртованості групи використовують такі питання:

Ділова активність:

1. Переважає бадьорий життєрадісний настрій у групі – переважає подавлений настрій.
2. Доброзичливість у взаємовідносинах, взаємні симпатії – конфліктність у взаємовідносинах, агресивність, антипатії.
3. Членам колективу (всій групі) подобається бути разом – члени колективу виражають негативні відносини до спільної діяльності.
4. Успіхи чи невдачі товаришів викликають співчуття – успіхи викликають заздрість, невдачі – злорадість.
5. Члени колективу з повагою відносяться до думки один одного – кожний нетерплячий до думки товариша.

Тональність міжособистісних відносин.

6. Один за всіх і всі за одного – кожний сам за себе.
7. Почуття гордості за кожного члену колективу – Байдужість один до одного, до успіхів та невдач.
8. Кожний активний, повний енергії – кожний інертний, пасивний.
9. Спільні справи всіх захоплюють – колектив не можна підняти на спільну справу.
10. У колективі справедливо відносяться один до одного – колектив розпадається на привілейованих та відкинутих.



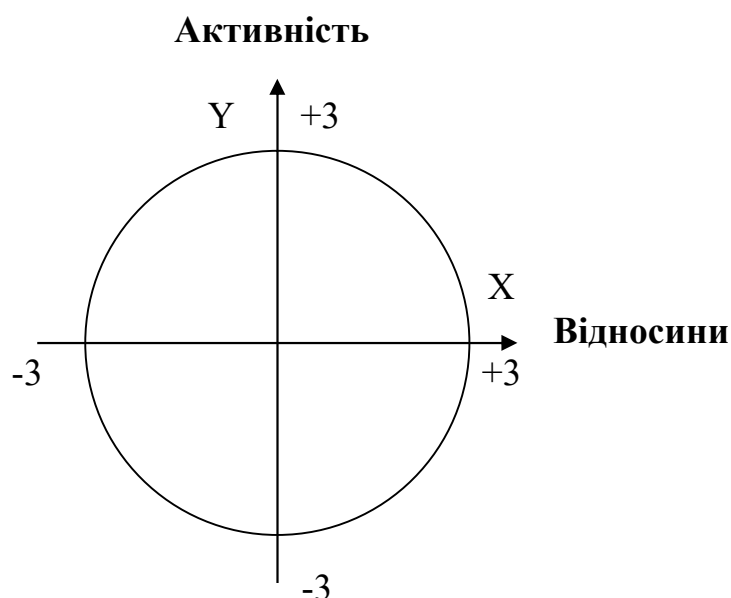
Види соціально-психологічного клімату колективу:

Зона I – означає, що у колективі переважають активні доброзичливі відносини.

Зона II – у колективі існує напруженість, незадоволеність у відносинах, тривожність.

Зона III – незадоволеність та смуток у колективі.

Зона IV – пасивність, безтурботність, умиротворення у колективі.



По-вертикалі (вісь Y) та по-горизонталі (вісь X) відображають алгебраїчну суму відповідей по питання 1-5 та 6-10.

Для більш чіткого визначення ступеня згуртованості групи, її неформального лідера, відносин членів колективу один до одного існує більш чіткий метод – соціометрія.

Психологічна теорія суспільства, соціометрія, була розроблена американським соціальним психологом Якобом Морено і призначена для пояснення різноманітності сторін соціального життя суспільства за допомогою виміру стану емоційних відносин між людьми.

Вивчаючи процеси у малій групі, Морено показав, що психологічний добробут особистості визначається її місцем у системі між особистісних відносин. Для виявлення прихованої від зовнішнього спостерігача структури цих відносин, яка визначається емоційними зв'язками, взаємними симпатіями та антипатіями, притягуванням або відталкуванням, був запропонований соціально-психологічний тест як інструмент виміру цих відносин. В результаті *соціометричної процедури* складаються соціометричні матриці, розраховується соціометричний коефіцієнт групової згуртованості, виявляються неформальні лідери колективів.

При дослідженні різних видів конфлікту у групах також застосовують метод опитування. Для дослідження конфліктів у групах в організаціях застосовують:

1. Опитувальник Б.Кросбі та Дж.Шерер – дозволяє визначити **індекс конфліктності психологічного клімату в організації**. Включає наступні фактори:

- баланс влади як суб'єктивне відчуття задоволеності співробітників розподілом влади в організації;
- вираз почуттів (наскільки прийнято в організації відкритий вираз емоцій, передусім негативних);
- відношення до відкритої незгоди (як відчувають себе співробітники організації при висловлюванні своєї незгоди у процесі прийняття рішень);
- стиль вирішення конфлікту керівником (уникнення відкритого вирішення конфлікту, тиск на підлеглих у ході обговорення, згладжування чи відкрита об'єктивна робота з людьми при врегулюванні конфлікту).

2. Шкала-опитувальник Ф.Фідлера – Ю.Ханіна. Вона складається з протилежних за змістом пар слів, за допомогою яких описують атмосферу у групі (дружелюбність – ворожість; згода – незгода; теплота – холодність). За середніми даними всіх членів групи будується загальний профіль групи.

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2.

ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ

Другий змістовний модуль складається з п'яти тем: “Управління конфліктами”, “Теорії поведінки особистості у конфлікті”, “Врегулювання конфлікту за участю третьої сторони (медіація)”, “Переговорний процес як спосіб вирішення конфлікту”, “Методи діагностики конфлікту (психокорекції конфліктної поведінки)”, остання них призначена для самостійного вивчення.

Мета модуля: ознайомити здобувачів з методами управління конфліктами, стилями та прийомами вирішення конфліктних ситуацій, зокрема переговорним процесом та медіацією.

Завдання модуля:

1. Розглянути форми та результати завершення конфліктів.
2. Визначити стилі та стратегії вирішення конфліктів.
3. Розглянути структурні та особистісні методи управління конфліктами.
4. Ознайомити з суттю ведення переговорів, динамікою та технологією переговорного процесу.

Основні поняття модуля: вирішення конфлікту, врегулювання конфлікту, затухання конфлікту, усунення конфлікту, стратегії виходу із конфлікту, карта конфлікту; прийоми переговорного процесу, “вихід”, “затягування”, “вижидання”, “вираз згоди”, “пакетування”, “висування вимог в останню хвилину”, “підвищення вимог”, “відкриття позицій”; управління конфліктами, структурні методи управління конфліктами, внутрішньоособистісні та міжособистісні методи управління конфліктами.

Тема 5. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

1. Поняття і зміст управління конфліктами.
2. Форми, результати та критерії завершення конфліктів.
3. Умови та фактори конструктивного вирішення конфліктів.

Keywords: management conflict, conflict forecasting, conflict warning, conflict regulation, conflict resolution, conflict map.

1. Поняття і зміст управління конфліктами

Управління конфліктами можна розглядати в двох аспектах: *внутрішньому і зовнішньому*. Перший з них полягає в управлінні власною поведінкою у конфліктній взаємодії. Цей аспект носить психологічний характер. Зовнішній аспект управління конфліктами відображає організаційно-технологічні сторони цього складного процесу, в якому суб'єктом управління може виступати керівник, лідер або посередник. Саме другий аспект найбільш важливий для майбутніх фахівців соціально-виробничої сфери, він і є предметом вивчення у даній лекції.

Поняття "управління" має дуже широку сферу застосування - технічна, біологічна, соціальна та ін. Щодо соціальних систем управління передбачає процес цілеспрямованого впливу на об'єкт з метою оптимізації параметрів соціальної системи відповідно до об'єктивних законів. Що ж до поняття "управління конфліктами", то можна дати йому таке визначення.

***Управління конфліктом** - це цілеспрямований, зумовлений об'єктивними законами вплив на динаміку конфлікту в інтересах розвитку або руйнування тієї соціальної системи, до якої має відношення конфлікт.*

Оскільки у функціональному плані конфлікти розрізняються суперечливістю (функціональні та дисфункціональні) для нас у даному визначенні найбільш важливим є конструктивний аспект конфліктів. Головна мета управління конфліктами полягає у попередженні дисфункціональних конфліктів і адекватному вирішенні функціональних.

Управлінню конфліктом повинна передувати стадія його діагностики, тобто визначення основних складових конфлікту, його причин. Діагностика допомагає визначити:

- докорінні причини конфлікту;
- учасників конфліктного протиборства;
- динаміку розвитку конфлікту;
- позиції конфліктуючих сторін (мета, потреби, сподівання

тощо);

- методи, засоби та форми розв'язання конфлікту.

Етапи діагностики:

1. *Визначення видимих учасників конфлікту.*
2. *Виявлення інших учасників та носіїв зачіплених інтересів.*
3. *Складання "біографії" конфлікту.*
4. *Визначення позицій учасників конфлікту та його причин.*
5. *Виявлення намірів сторін, готовності домовитися самим – розроблюється варіант рішення проблеми та визначається, чи готові сторони домовитися самостійно, тобто чи прагнуть сторони врегулювати конфлікт шляхом переговорів між собою; чи необхідне втручання третьої сторони.*
6. *Проведення переговорів.*
7. *Вибір посередника та проведення переговорів за його участю.*
8. *Вирішення іншими методами.*

Для визначення природи конфлікту доцільно використати метод картографії. **Метод картографічного аналізу** полягає у графічному відображенні складових компонентів конфлікту, послідовному аналізі поведінки учасників конфліктної взаємодії, формулюванні основної проблеми, потреб і побоювань учасників, способів усунення причин, що призвели до конфлікту (рис. 1).



Рисунок 1 – Карта конфлікту

Ця робота складається з декількох етапів.

На першому етапі проблема описується в загальних рисах і визначається предмет конфлікту. *Наприклад:* проблема "розподіл навантаження" буде визначати незлагодженість дій співробітників. Якщо конфлікт виник через відсутність довіри між особою і групою, то проблему можна визначити як "взаємовідносини". На цьому етапі важливо визначити саму природу конфлікту.

На другому етапі виявляються головні учасники (суб'єкти) конфлікту. До цього списку можна віднести як окремих осіб, так і цілі відділи або групи організації, але важливо їх розподілити і об'єднати в окремі групи залежно від загальних потреб і особистого відношення до конфлікту. *Наприклад,* якщо складається карта конфлікту між двома співробітниками організації, то до учасників конфлікту можна включити цих працівників, а інших спеціалістів об'єднати в одну групу або, відокремити ще керівника даного підрозділу.

Третій етап передбачає перерахування основних потреб і побоювань, які пов'язані з цими потребами. Необхідно з'ясувати мотиви поведінки кожного з учасників у даному питанні. Вчинки людей визначаються їх бажаннями, потребами і мотивами, які теж необхідно визначити.

Графічне відображення потреб, бажань і побоювань учасників конфлікту розширює можливості процесу управління конфліктами і створює умови для прийняття більш раціональних рішень.

Зміст процесу управління конфліктами

Управління конфліктами як складний процес включає такі види діяльності:

- прогнозування конфліктів і оцінювання їх функціональної спрямованості;
- попередження або стимулювання конфлікту;
- регулювання конфлікту;
- вирішення конфлікту.

Зміст управління конфліктами знаходиться у строгій відповідності з їх динамікою, яка відображена в табл. 1.

Таблиця 1 Зміст управління конфліктом та його динаміка

Етап конфлікту	Зміст управління (вид діяльності)
Виникнення і розвиток конфліктної ситуації	<i>Прогнозування Попередження (стимулювання)</i>
Усвідомлення конфліктної ситуації хоча б одним із учасників соціальної взаємодії	<i>Попередження (стимулювання)</i>
Початок відкритої конфліктної взаємодії	<i>Регулювання</i>
Розвиток відкритого конфлікту	<i>Регулювання</i>
Закінчення конфлікту	<i>Вирішення (розв'язання)</i>

Прогнозування конфлікту - це один із найважливіших видів діяльності суб'єкта управління, воно спрямоване на виявлення причин даного конфлікту в потенційному розвитку.

Основними джерелами прогнозування конфлікту є вивчення об'єктивних і суб'єктивних умов і факторів взаємодії між людьми, а також їх індивідуально-психологічних особливостей.

У колективі, наприклад, такими умовами факторами можуть бути: стиль управління; рівень соціальної напруженості; соціально-психологічний клімат; лідерство і мікрогрупи та інші соціально-психологічні явища.

Особливе місце в прогнозування конфліктів займає постійний аналіз як загальних так і одиничних причин конфліктів.

Попередження конфлікту - це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на недопущення виникнення конфлікту.

Попередження конфліктів базується на їх прогнозуванні. У цьому випадку на основі отриманої інформації про причини назріваючого небажаного конфлікту починається активна діяльність по нейтралізації дії всього комплексу детермінуючих його факторів. Це так звана вимушена форма попередження конфлікту.

Але конфлікти можна попереджати, здійснюючи в цілому ефективне управління соціальною системою. У даному випадку управління конфліктом (у тому числі і попередження конфлікту) є складовою частиною загального процесу управління в цій системі. Основними шляхами такого попередження конфліктів в організаціях можуть бути:

- постійна турбота про-задоволення потреб і запитів співробітників;
- підбір і розміщення співробітників з урахуванням їх індивідуально-психологічних особливостей;
- дотримання принципу соціальної справедливості в будь-яких рішеннях, що торкаються інтересів колективу і особистості;

Стимулювання конфлікту - це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на провокацію, спричинювання конфлікту. Стимулювання виправдане по відношенню до конструктивних конфліктів.

Засоби стимулювання конфліктів можуть бути дуже різними: постановка проблемного питання для обговорення на зборах, нарадах, семінарах і т.д.; критика ситуації, що склалася на нараді; виступ з критичним матеріалом у засобах масової інформації тощо. Але при стимулюванні того чи іншого конфлікту керівник повинен бути готовим до конструктивного управління ним. Це необхідна умова в управлінні конфліктами, її порушення, як правило призводить до сумних наслідків.

Регулювання конфлікту - це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на послаблення і обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку вбік розв'язання.

Регулювання як складний процес передбачає ряд етапів, які важливо врахувати в управлінській діяльності.

1 етап. Визнання реальності конфлікту конфліктуючими сторонами.

2 етап. Досягнення угоди між конфліктуючими сторонами з визнання і дотримання встановлених норм і правил конфліктної взаємодії - **легітимізація конфлікту.**

3 етап. Створення відповідних органів управління, робочих груп з регулювання конфліктної взаємодії – **інституціалізація конфлікту.**

Крім того, в процесі регулювання конфліктів важливо врахувати деякі технології (табл. 2).

Таблиця 2 Технології регулювання конфліктів

Технології	Зміст
<i>Інформаційні</i>	Ліквідація дефіциту інформації; виключення помилкової інформації; усунення чуток
<i>Комунікативні</i>	Організація спілкування між суб'єктами конфліктної взаємодії.

<i>Соціально-психологічні</i>	Робота з неформальними лідерами і мікро-групами; зниження соціальної напруженості та підвищення рівня соціального клімату в колективі
<i>Організаційні</i>	Вирішення кадрових питань; використання методів стимулювання праці; оптимізація умов взаємодії співробітників

Розв'язання конфлікту - це вид діяльності суб'єкта управління, пов'язаний із завершенням конфлікту.

Це заключний етап управління конфліктом. Розв'язання конфлікту може бути повним і неповним. *Повне* розв'язання конфлікту досягається при усуненні причин, предмета конфлікту і конфліктних ситуацій. *Неповне* розв'язання конфлікту здійснюється тоді, коли усуваються не всі причини або конфліктні ситуації. У такому випадку неповне розв'язання конфлікту може бути етапом на шляху до його повного розв'язання.

У процесі управління конфліктною ситуацією велике значення мають питання з прийняття науково-обгрунтованого рішення по усуненню конфліктної ситуації.

Рішення з управління конфліктом - це вибір, який повинна зробити людина (посадова особа) по усуненню причин, які спричинили конфлікт, або зміні мети поведінки учасників конфлікту. Залежно від виду конфлікту пошуком рішень можуть займатися як окремі особистості (внутрішньоособистісні і міжособистісні конфлікти) так і різні служби: керівництво організації, служба, управління персоналом, відділи психології і соціології, профспілковий комітет, міліція, суди та ін.

Алгоритм діяльності керівника в процесі управління конфліктами залежить від багатьох факторів: змісту самого конфлікту, умов його виникнення і розвитку та ін. Тому універсального алгоритму управління конфліктами немає. Можна визначити лише доцільні кроки (табл. 3). Вони тісно пов'язані з етапами прийняття раціонального науково-обгрунтованого рішення. Кожен етап за змістом реалізує визначену функцію управління (аналіз, планування, організація, мотивація, контроль) і здійснюється системою визначених методів залежно від виду конфлікту.

Таблиця 3 Алгоритм управління конфліктом

Етап	Зміст діяльності	Методи (способи) реалізації
1	Вивчення причин виникнення конфлікту	Спостереження. Аналіз результатів діяльності. Бесіда. Вивчення документів. Біографічний метод
2	Обмеження числа учасників	Робота з лідерами у мікро групах. Перерозподіл функціональних обов'язків. Заохочення або покарання (стягнення).

3	Додатковий аналіз конфлікту за допомогою експертів	Опитування експертами. Психодіагностика (залучення психодіагностів. Переговорний процес (медіація).
4	Прийняття рішення	Адміністративні методи. Економічні методи. Соціально-психологічні (педагогічні) Методи (бесіда, переконання, прохання)

2. Форми, результати та критерії завершення конфліктів

З усієї багатоваріантності найбільш широким є завершення конфлікту, що полягає в припиненні конфлікту з будь-яких причин.

ОСНОВНІ ФОРМИ ЗАВЕРШЕННЯ КОНФЛІКТУ:

- 1) розв'язання;
- 2) врегулювання;
- 3) загасання;
- 4) усунення;
- 5) переростання в інший конфлікт.

Розв'язання конфлікту - це спільна діяльність його учасників, спрямована на припинення протидії і рішення проблеми, що привела до зіткнення. Для розв'язання конфлікту необхідна зміна самих опонентів (чи хоча б одного з них), їхніх позицій, що вони відстоювали в конфлікті.

Врегулювання конфлікту - в усуненні протиріч між опонентами бере участь третя сторона. Її участь можлива як за згодою протиборчих сторін, так і без їхньої згоди.

При завершенні конфлікту не завжди розв'язується протиріччя, яке лежить у його основі.

62% конфліктів між керівниками і підлеглими розв'язується чи регулюється.

38% конфліктів протиріччя не вирішується чи загострюється.

38% : 6% затухання

15% переростання в інший

17% усунення адміністративним шляхом.

Затухання конфлікту - це тимчасове припинення протидії при збереженні основних ознак конфлікту: протиріччя і напружених відносин. Конфлікт переходить з "явної" форми у приховану.

Затухання конфлікту звичайно відбувається в результаті:

- * виснаження ресурсів обох сторін.
- * втрати мотиву до боротьби, зниження важливості об'єкту конфлікту.
- * виникнення нових проблем, більш значимих, чим боротьба в конфлікті.

Під усуненням конфлікту розуміють такий вплив на нього, у результаті якого ліквідуються основні структурні елементи конфлікту.

Усунення конфлікту можливо за допомогою наступних способів:

- вилучення з конфлікту одного з опонентів (перевід в інший відділ; звільнення з роботи)
- виключення взаємодії опонентів на тривалий час (відправлення у відрядження одного чи обох)
- усунення об'єкта конфлікту (мати забирає іграшку в дітей, що сваряться, через яку виник конфлікт)
- усунення дефіциту об'єкту конфлікту (у третьої сторони є можливість забезпечити кожну з конфлікуючих сторін об'єктом, до володіння яким вони прагнули).

Переростання в інший конфлікт відбувається, коли у відносинах сторін виникає нове, більш значиме протиріччя і відбувається зміна об'єкту конфлікту.

3. Умови та чинники конструктивного вирішення конфліктів

Більшість умов та чинників успішного вирішення конфліктів носить психологічний характер, тому що відбиває *особливості поведінки та взаємодії опонентів*.

Умови вирішення конфліктів.

- 1) *Припинення конфліктної взаємодії* - перша й явна умова початку вирішення будь-якого конфлікту. Доти, поки будуть здійснюватися якісь міри з однієї чи з двох сторін по посиленню своєї позиції чи послабленню позиції опонента за допомогою насильства, мова про вирішення конфлікту йти не може.
- 2) *Пошук загальних чи близьких по змісту точок*: зіткнення в цілях, інтересах опонентів є двостороннім процесом і припускає аналіз як своїх цілей і інтересів, так і цілей і інтересів іншої сторони. Якщо сторони хочуть розв'язати конфлікт, вони повинні зосередитися на інтересах, а не на особистості опонента.
- 3) При вирішенні конфлікту зберігається стійке негативне відношення сторін один до одного. Воно виражається в негативній думці про опонента й у негативних емоціях по відношенню до нього. Щоб приступити до вирішення конфлікту, необхідно зм'якшувати це негативне відношення. Головне - знизити інтенсивність негативних емоцій, пережитих стосовно опонента.
- 4) Одночасно доцільно *перестати бачити в опоненті ворога, супротивника*. Важливо зрозуміти, що проблему, через яку виник конфлікт, краще вирішувати спільно, об'єднавши зусилля. Цьому сприяють, по-перше, критичний аналіз власної позиції і дії. Виявлення і визнання власних помилок знижує негативне сприйняття опонента. По-друге, необхідно намагатися зрозуміти інтереси іншого. Зрозуміти - не значить прийняти чи виправдати. Однак це розширить уявлення про опонента, зробить його більш об'єктивним. По-третє, доцільно виділити конструктивний початок у поведінці чи навіть у намірах опонента. Не буває абсолютно поганих чи абсолютно гарних людей чи соціальних груп. У кожному є щось позитивне, на нього і необхідно опертися при вирішенні конфлікту.

5) Важливо зменшити негативні емоції протилежної сторони. Серед прикладів виділяють такі, як позитивна оцінка деяких дій опонента, готовність йти на зближення позицій, звертання до третьої сторони, що авторитетна для опонента, критичне відношення до самого себе, урівноважене власне поведіння та ін.

6) *Об'єктивне обговорення проблеми*, з'ясування суті конфлікту, уміння сторін бачити головне сприяють успішному пошуку рішення протиріччя. Акцентування уваги на другорядних питаннях, турбота тільки про свої інтереси знижують шанси конструктивного рішення проблеми.

7) Коли сторони по'єднують зусилля по завершенню конфлікту, необхідний *облік статусів (посадового положення) один одного*. Сторона, що займає підлегле положення чи має статус молодшого, повинна усвідомлювати бокові вівтарі поступок, що може собі дозволити її опонент. Занадто радикальні вимоги можуть спровокувати сильну сторону на повернення до конфліктного протиборства.

8) Ще одна важлива умова - *вибір оптимальної стратегії вирішення, що відповідає даним обставинам*. Ці стратегії розглянуті в наступному параграфі.

Чинники успішного вирішення конфліктів.

Успішність завершення конфліктів залежить від того, як конфліктуючі сторони враховують чинники, що впливають на цей процес. До них відносяться наступні:

- *час*: наявність часу для обговорення проблеми, з'ясування позицій і інтересів, вироблення рішень. Скорочення часу удвічі від наявного в розпорядженні для досягнення згоди, веде до підвищення імовірності вибору альтернативи, що відрізняється великою агресивністю;
- *третья сторона*: участь у завершенні конфлікту нейтральних сторін (інститутів), що допомагають опонентам вирішити проблему.
- *своєчасність*: сторони приступають до вирішення конфлікту на ранніх стадіях його розвитку. Логіка проста: менше протидії - менше збитку - менше образи і претензій – більше можливостей для того, щоб домовитися.
- *рівновага сил*: якщо конфліктуючі сторони приблизно рівні по можливостям (рівні статуси, посадове положення, озброєння і т.д.), то вони змушені шукати шляхи до мирного рішення проблеми. Конфлікти більш конструктивно вирішуються тоді, коли між опонентами немає залежності по роботі;
- *культура*: високий рівень загальної культури опонентів знижує імовірність насильницького розвитку конфлікту. Виявлено, що конфлікти в органах державного управління вирішуються більш конструктивно при наявності в опонентів високих ділових і моральних якостей;
- *єдність цінностей*: наявність згоди між конфліктуючими сторонами з приводу того, що повинно представляти собою прийнятне рішення. Іншими словами, "... конфлікти більш-менш врегульовані, коли в їхніх учасників є

загальна система цінностей" , загальні цілі, інтереси;

- *досвід (приклад)*; наявність досвіду рішення подібних проблем хоча б в одного з опонентів, а також знання прикладів вирішення аналогічних конфліктів;
- *відносини*: гарні відносини між опонентами до конфлікту сприяють більш повному вирішенню протиріччя. Наприклад, у міцних родинах, де між особами існують щирі взаємини, конфлікти вирішуються більш продуктивно, чим у проблемних родинах.

Тема 6. ТЕОРІЇ ПОВЕДІНКИ ОСОБИСТОСТІ У КОНФЛІКТІ

1. Моделі поведінки особистості у конфлікті.
2. Стили та стратегії поведінки особистості у конфлікті.
3. Типи конфліктних особистостей.

Key words: behaviour model, behaviour strategies, type of conflict personalities.

1. Моделі поведінки особистості у конфлікті

При вивченні студентами даної теми необхідно звернути увагу на основні моделі поведінки особистості у конфліктній взаємодії. У літературі виділяють три основні моделі:

1. Конструктивна.
2. Деструктивна.
3. Конформістська.

Моделі поведінки відображають установки учасників конфлікту на його динаміку та спосіб вирішення.

1. Конструктивна	Прагне владнати конфлікт; націлена на пошук прийняттого рішення; відрізняється витримкою та самовладанням; доброзичливим відношенням до суперника; у спілкуванні лаконічна, небагатослівна
2. Деструктивна	Постійно прагне до розширення та загострення конфлікту; постійно принижує партнера, негативно оцінює його особистість; проявляє підозру та недовіру до суперника, порушує етику спілкування
3. Конформістська	Пасивна, схильна до поступок; непослідовна в оцінках, судженнях, поведінці; легко погоджується з точкою зору суперника, уходить від гострих питань

Небезпечність конформістської моделі полягає у тому, що вона сприяє агресивності суперника, іноді провокує її. Але може мати позитивну роль. Якщо протиріччя, які викликали конфлікт, носять несуттєвий характер, то конформістська поведінка веде до швидкого вирішення такого конфлікту.

2. Стили та стратегії поведінки особистості у конфлікті

Стратегії виходу із конфлікту являють собою основну лінію поведінки опонента на його заключному етапі.

Розроблена двомірна модель стратегій поведінки у конфлікті К.Томасом та Р.Кілменом. В основі цієї моделі лежать два критерії:

- 1) орієнтація учасників конфлікту на задоволення своїх інтересів;
- 2) орієнтація на задоволення інтересів протилежної сторони.

Всього 5 стратегій:

1. Суперництво.
2. Ухилення.
3. Пристосування.
4. Співробітництво.
5. Компроміс.

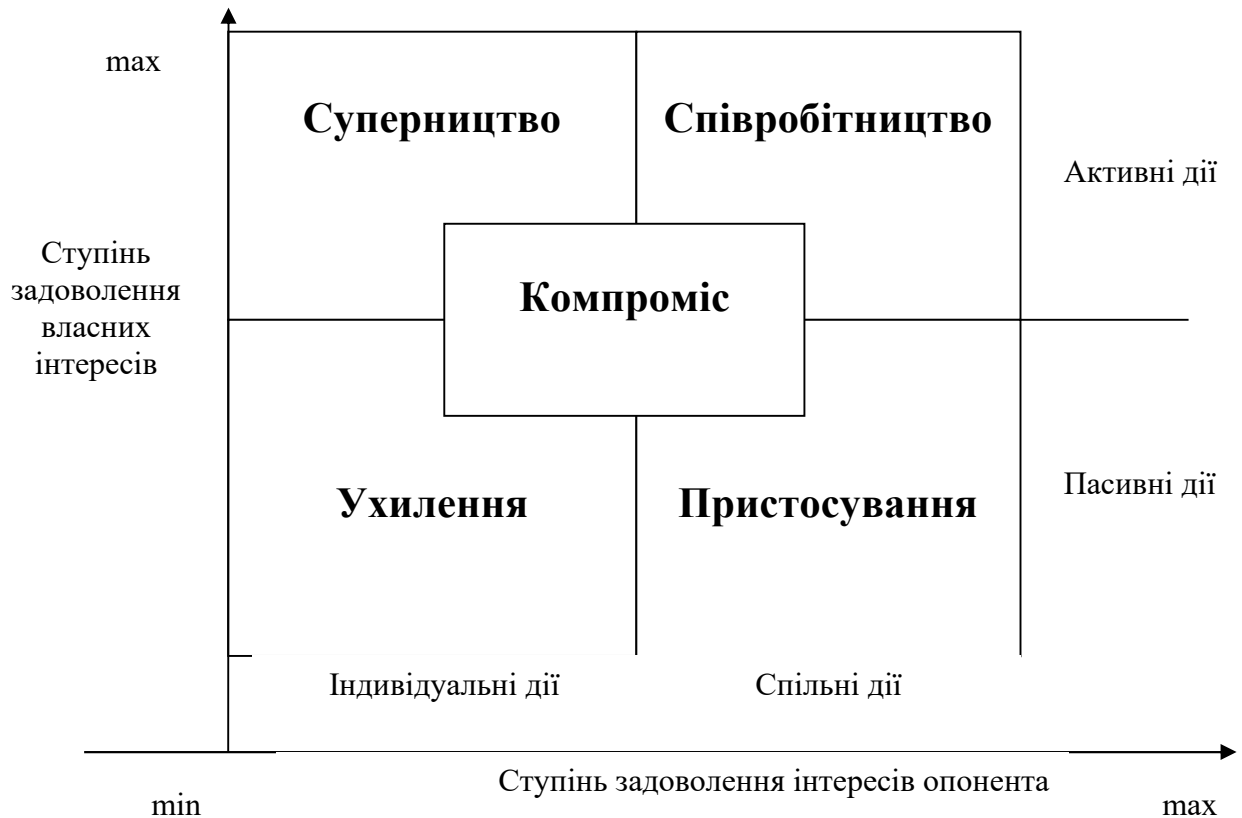


Рисунок 1 – Стратегії поведінки особистості у конфлікті
(сітка Томаса-Кілмена)

Суперництво полягає у нав'язуванні іншій стороні сприятливого для себе рішення. Воно виправдане у випадках:

- конструктивності рішення, яке пропонується;
- вигідності результату для всієї групи, організації, а не для окремої особистості або мікрогрупи;
- важливості закінчення боротьби для сторони, яка використовує дану стратегію;
- відсутності часу на переговори з опонентом;
- екстремальні, принципові випадки, при дефіциті часу та високій ймовірності небезпечних наслідків.

Багато вважають цю стратегію не вигідною для вирішення проблем, оскільки вона не дає можливості опоненту реалізувати свої інтереси. Але є певні приклади, де суперництво ефективно: припинення агресора, який захоплює чужі території; робота зі злочинцем.

Компроміс полягає у бажанні опонентів завершити конфлікт частковими поступками. Він характеризується відмовою від частини вимог, які висувалися раніше, готовністю визнати претензії іншої сторони частково обґрунтованими, готовністю простити. Компроміс ефективний у випадках:

- розуміння опонентом, що він та його суперник мають рівні можливості;
- наявності взаємовиключних інтересів;
- задоволеності тимчасовим рішенням;
- загрози все втратити.

Пристосування розглядається як вимушена або добровільна відмова від боротьби та здавання своїх позицій. Прийняти таку стратегію опонента примушують різні мотиви:

- усвідомлення своєї неправоти;
- необхідність збереження гарних відносин з опонентом, сильна залежність від нього;
- проблема незначна.

До такої стратегії призводить значна шкода, отримана у ході боротьби, загроза ще більших наслідків, відсутність шансів на інше завершення конфлікту, тиск з боку третьої сторони. У деяких ситуаціях за допомогою пристосування реалізується принцип „Три Д”: Дай Дорогу Дураку.

Ухилення від вирішення проблеми є спробою вийти з конфлікту при мінімумі витрат. Відрізняється від вищерозглянутої стратегії поведінки у конфлікті тим, що опонент переходить до неї після невдалих спроб реалізувати власні інтереси за допомогою активних стратегій. Мова йде про затухання конфлікту. Вихід може бути конструктивною реакцією на конфлікт, який затягнувся. Застосовується у випадках:

- при відсутності часу та сил на вирішення протиріччя;
- прагненні виграти час;
- наявності труднощів у визначенні своєї лінії поведінки;
- небажання вирішувати проблему взагалі.

Співробітництво вважається найбільш вигідною стратегією поведінки у конфлікті. Вона передбачає спрямованість опонентів на конструктивне обговорення проблеми, розгляд опонента не як противника, а як союзника під час пошуку рішення. Найбільш часто ефективна у випадках:

- сильної взаємозалежності опонентів;
- схильності обох ігнорувати різницю у владі;
- важливості рішення для обох сторін;
- неупередженості опонентів.

3. Типи конфліктних особистостей

Вирішальний вплив на поведінку особистості у конфлікті здійснює сама особистість – її потреби, установки, звички, спосіб мислення, досвід вирішення проблем та моделі поведінки. Все це – суттєвий чинник, який дозволяє попередити розвиток конфліктів, здійснити перехід у екстремальні чи занадто емоційні форми, а також знизити ймовірність міжособистісних та міжгрупових конфліктів.

Розрізняють поняття «конфліктна особистість» та «конфліктність особистості»:

- 1) **конфліктна особистість** – має підвищену готовність особистості до конфліктів та її розвитку;
- 2) **конфліктність особистості** – це риса характеру або комплекс рис, яке вирізняється частотою виникнення конфліктів та вступу до них людини.

Особистість може вступати у конфлікт залежно від ситуаційних передумов та передумов її характеру.



Причини конфліктної поведінки:

- 1) **зміна ролі** (рольового стану) у колективі: зміна ролі у групі (призначення на нову посаду чи переведення на іншу) вимагає й нового суб'єктивного ставлення до оточуючих;
- 2) **життєвий досвід та манера (спосіб) поведінки**: іноді люди налаштовані на певні умови, але якщо ці умови змінюються, а налаштування, спосіб поведінки залишився такий же, може виникнути конфлікт;

- 3) **негнучкість, ригідність характеру:** такі люди повільно звикають до нової обстановки, нетовариські, занадто егоцентричні, не йдуть на компроміси;
- 4) **стійке прагнення завоювати визнання та повагу оточуючих, зайняти більш престижний та впливовий стан у групі;**
- 5) **нездатність усвідомити багато численні та непередбачувані соціальні ситуації:** у такому випадку людина не може вибрати можливі варіанти поведінки, їй не подобається збирати додаткову інформацію, аналізувати її, замість цього вона швидко виносить своє рішення;
- 6) **надмірний конформізм та негативізм:** при надмірному конформізмі спостерігається безпринципна поведінка, яка підпадає під вплив випадкових обставин, коли власна думка, позиція, поступки пристосовуються до думки та поступок оточуючих, конформісти легко піддаються впливу; при негативізмі люди чинять безглуздий опір;
- 7) **знижена чи завищена самооцінка** у людини;
- 8) **невпевненість у прийнятті рішень та здійсненні дій:** необдуманість, ризиковість у діях, прийняття рішень під впливом настрою

Таблиця 2 Типи конфліктних особистостей

Тип конфліктної особистості	Поведінські характеристики	Адаптивні можливості
Демонстративний	Хоча бути у центрі уваги. Полюбляє гарно виглядати в очах інших. Його відношення до людей визначається тип, як вони до нього відносяться. Йому легко даються поверхневі конфлікти, пишається своїми стражданнями та стійкістю. Гарно пристосовується до різних ситуацій. Раціональна поведінка виражена слабо. Помітна емоційна поведінка. Планування своєї діяльності здійснюється ситуативно і слабо втілюється у життя. Уникає кропіткої, систематичної роботи.	Володіє адаптивними здібностями до ситуаційного пристосування. Не ухиляється від конфліктів, у ситуації конфліктної взаємодії почуває себе непогано
Ригідний (негнучкий)	Підозрілий. Має завищену самооцінку. Постійно вимагає підтвердження власної значимості. Важко сприймає відмінну від своєї точку зору оточуючих, не дуже враховує їх думку. Прояв недобррозичливості з боку	Має низький адаптивний потенціал. Прямолінійний та негнучкий. Недостатньо чуттєвий до думки оточуючих. Часто не враховує зміну ситуації та обставин.

	оточуючих сприймає як образу. Мало критичний щодо своїх дій. Хворобливо образливий.	Дуже чутливий до прихованої чи дійсної несправедливості.
Некерований	Імпульсивний, недостатньо себе контролює. Поведінку такої людини важко передбачити. Веде себе з викликом, агресивно Має завищену самооцінку. Несамокритичний. У багатьох невдачах схильний звинувачувати інших. Вимагає підтвердження власної гідності.	Недостатній самоконтроль. Не може чітко планувати свою діяльність чи послідовно втілювати плани у життя. Із минулого досвіду бере мало корисного. Часто у запалі не звертає увагу на загальноприйняті норми спілкування. Недостатньо розвинена здатність порівнювати свої поступки з цілями та обставинами.
Занадто точний	Ретельно ставиться до роботи. До себе висуває завищені вимоги. Занадто чутливий до деталей. Схильний надавати зайве значення зауваженням оточуючих. Іноді раптово розриває відносини з друзями, знайомим тому, що вважається, що його образили. Переживає за свої невдачі, прорахунки, що призводить іноді до хвороб (головні болі, безсоння).	Має завищену тривожність. Висуває завищені вимоги до оточуючих, причому робить це так, що люди вважають, що він прискіпливо ставиться до них. Образливий. Слабко відчуває реальні взаємовідносини у групі. Стриманий у зовнішніх емоційних проявах.
«Безконфліктний»	Нестійкий в оцінках та думках. Проявляються внутрішні протиріччя. Характерна деяка непослідовність у поведінці. Орієнтується на однохвилинний успіх у ситуації. Зайво прагне до компромісу. Не має достатньо сили волі (витримки). Не замислюється глибоко над наслідками своїх дій та причинами дій оточуючих.	Має легку внушаємість (навіюваність). Властива внутрішня суперечливість. Недостатньо добре бачить перспективу. Залежить від думки оточуючих, особливо від лідерів.
Цілеспрямовано конфліктний	Конфлікт для нього – засіб досягнення цілі. Схильний до маніпуляції у взаємовідносинах. Володіє технікою спілкування під час суперечки. Часто виступає активною стороною у конфліктах.	У конфлікті діє сплановано. Прораховує можливі варіанти. Вміє оцінити позиції.

Виділені типи конфліктних особистостей та особливості їх поведінки можуть бути корисними для прогнозування та запобігання конфліктам, виробітку адекватних форм поведінки як в цілому, так й для конкретних ситуацій.



Тема 7. ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТУ ЗА УЧАСТЮ ТРЕТЬОЇ СТОРОНИ (МЕДІАЦІЯ)

1. Сутність медіації та види медіаторів у врегулюванні конфліктів.
2. Результативність участі третьої сторони у врегулюванні конфліктів.
3. Діяльність керівника по врегулюванню конфліктів.

Keywords: mediation, official mediation, non-official mediation, referendary, arbiter, mediator, helper, observer.

1. Сутність медіації та види медіаторів у врегулюванні конфліктів

Важливим чинником, який впливає на результативність завершення конфлікту, є участь третьої сторони в його врегулюванні, або медіація. **Медіація** – це спеціальний вид діяльності, який полягає в оптимізації за участю третьої сторони процесу пошуку конфліктуючими сторонами рішення проблеми, яке дозволило б припинити конфлікт.

У ролі третьої особи (медіатора) при врегулюванні конфліктів виступає, як правило, одна особа, рідше – група із двох-трьох або більше професіоналів. У ролі медіатора можуть виступати і держави (Алжир у врегулюванні відносин між Іраном та Іраком у 1975 р.).

Медіація – один із найдавніших способів вирішення конфліктів. Вона існувала іздавна у Китаї, у країнах Африки, де старійшини племені виступали в якості професійних медіаторів, забезпечуючи безконфліктне рішення проблем.

Медіація як суспільно значима діяльність сформувалась у США на початку 60-х років. У США випускається ряд журналів, у яких висвітлюються проблеми медіації. У 1983р. заснований Національний інститут вирішення диспутів, до завдань якого входить розробка нових методів медіації, а також програм навчання веденню переговорів. У країні діють приватна та державна служби медіації.

Хто ж може виступати в ролі третьої сторони у конфлікті?

Формальне або **офіційне медіаторство** передбачає наявність у медіатора нормативного статусу або можливості впливу на опонентів.

Неформальне, неофіційне медіаторство полягає у відсутності нормативного статусу медіатора, але учасники конфлікту визнають неформальний авторитет цих осіб щодо рішення подібних проблем.

В якості *офіційних медіаторів* можуть бути:

- міждержавні організації (наприклад ООН і ін.);
- окремі держави;
- державні правові інститути (арбітражний суд, прокуратура і т.д.);
- урядові чи інші державні комісії (наприклад, що створюються для врегулювання страйків і т.д.);
- представники правоохоронних органів (наприклад, дільничний міліціонер стосовно якогось побутового конфлікту);
- керівники підприємств, установ, фірм і т.п.;

- громадські організації (комісії з вирішення трудових суперечок і конфліктів, профспілкові організації і т.д.);
- професійні медіатори-конфліктологи.

Неофіційними медіаторами є:

- відомі люди, що досягли успіхів у суспільно значимій діяльності (політики, колишні державні діячі);
- представники релігійних організацій;
- шамани (у народів Крайньої Півночі Росії);
- професійні психологи, педагоги, соціальні працівники;
- неформальні лідери соціальних груп різного рівня;
- старші за віком (мати, батько, бабуся і т.д.);
- друзі, сусіди, просто свідки конфлікту.

Переваги медіації:

1. *Конфіденційність:* будь-яка інформація, записи, звіти надані медіатору під час підготовки до медіації не підлягають розголошенню. Посередник не має права розкривати іншій стороні інформацію, здобуту від сторони у ході приватної зустрічі без згоди на те сторони, яка надала таку інформацію.
2. *Економія часу та коштів*
3. *Виграшне рішення для обох сторін*
4. *Добровільність.*
5. *Незалежність медіатора.*
6. *Неупередженість медіатора:* посередник не має права висловлювати власну думку стосовно суті конфлікту.
7. *Гнучкість процедури.*

Доцільність участі третьої сторони у врегулюванні конфліктних відносин пов'язана з тим, чи звернулися за допомогою до третьої сторони опоненти або вона втрутилася у конфлікт сама.

Сторони самі звертаються до медіатора у таких випадках, коли:

- об'єктом регулювання є тривалий конфлікт;
- сторони відстоюють протилежні, взаємовиключні інтереси і не можуть знайти спільних точок зору;
- по-різному трактуються правові норми чи інші критерії, що є ключовими у вирішенні конфлікту;
- одній із сторін нанесена серйозна шкода і вона вимагає санкцій по відношенню до опонента;
- сторонам важливо зберегти гарні відносини, конфлікт не інтенсивний, але взаємоприйнятне рішення вони знайти не можуть;
- опоненти дійшли до тимчасової угоди, але необхідний зовнішній об'єктивний контроль за його виконанням.

Оперативне самостійне втручання третьої сторони у конфлікт необхідно в ситуаціях, коли:

- відбувається небезпечна ескалація конфліктних подій, існує безпосередня загроза застосування насильства;

- однією із сторін масовано застосовується насильство;
- третій стороні особисто не вигідний цей конфлікт;
- конфлікт негативно впливає на середовище, що контролюється третьою стороною (керівник змушений регулювати конфлікт, що негативно впливає на колектив);
- сторони не дійшли згоди, а у третьої сторони є можливість задовольнити інтереси обох сторін.

Залежно від ступеня контролю медіатора за прийнятим рішенням виділяють кілька ролей третьої сторони в конфлікті: третейський суддя, арбітр, посередник, помічник і спостерігач.

Третейський суддя — найбільш авторитарна роль, тому що він має найбільші можливості по визначенню варіантів рішення проблеми. Третейський суддя вивчає проблему, вислуховує обидві сторони і виносить вердикт, що не підлягає запереченню (рішення суду присяжних, старійшин племені).

Арбітр — також має значні повноваження. Він вивчає конфлікт, обговорює його з учасниками, а потім виносить остаточне рішення, яке є обов'язковим для виконання. Однак сторони можуть не погодитися з рішенням і оскаржити його у вищих інстанціях.

Посередник — більш нейтральна роль. Володіючи спеціальними знаннями, він забезпечує конструктивне обговорення проблеми. Остаточне рішення залишається за опонентами.

Помічник — у врегулюванні конфлікту бере участь з метою удосконалення процесу обговорення проблеми, організації зустрічей і переговорів, не втручаючись у полеміку з приводу змісту проблеми й ухвалення остаточного рішення.

Спостерігач — своєю присутністю у зоні конфлікту стримує сторони від порушення раніше досягнутих домовленостей від взаємної агресії. Присутність спостерігача створює умови для вирішення спірних питань шляхом переговорів.

Конфліктологами виділяються умови, у яких доцільний той чи інший тип медіаторства. Високоавторитарний стиль (третейський чи суддя арбітр) вигідний, якщо потрібно швидке рішення; якщо конфлікт тривалий, позиції сторін визначені, але вони не можуть знайти взаємоприйнятне рішення. Він також ефективний при жорсткості конфлікту, його напруженості емоціями. Після того як учасники «остигнуть», можливе застосування менш авторитарних стилів. При довірі опонентів до третьої сторони авторитарний стиль сприймається легше. Наявність в опонентів навичок обговорення проблем підвищує ефективність неавторитарного стилю (чи посередник помічник).

Результат конфлікту залежить від влади, авторитету і ролі медіатора. Третя сторона може забезпечити:

- вольове припинення конфлікту (третейський суддя, арбітр);
- розведення конфліктуючих сторін (третейський суддя, арбітр);
- блокування боротьби (третейський суддя, арбітр, спостерігач);

- застосування санкцій до сторін (третейський суддя, арбітр);
- визначення, хто є правий чи неправий (третейський суддя, арбітр);
- надання допомоги в пошуку рішення (помічник, посередник);
- сприяння нормалізації відносин (посередник, помічник);
- надання допомоги в організації спілкування (посередник, помічник);
- контроль за виконанням угоди (арбітр, посередник, спостерігач).

Ситуації, з якими зіштовхується медіатор, складні і різноманітні. Тому процес медіації не має жорсткої структури, існує декілька підходів до його проведення.

I варіант має три основних етапи:

1. *Знайомство з конфліктом* і конфліктуючими сторонами. Медіатор вивчає історію проблеми, вимоги опонентів. Багато конфліктів носять специфічний характер, медіатору приходится вникати в проблему, читати відповідну літературу, консультиватися з фахівцями.

2. *Робота з конфліктуючими сторонами*. Медіатор, як правило, багаторазово зустрічається з кожної зі сторін з метою їхньої підготовки до проведення спільних переговорів (уточнюються вимоги, знімаються обвинувачення, з'якшуються формулювання і т.д.).

3. *Ведення переговорів* - найбільш важливий етап. У ході їх медіатор виконує ряд функцій: ведучого, тренера, «штовхача», педагога і т.д. Він стежить за тим, що і як говорять опоненти, при необхідності поправляючи, підбадьорення чи засуджуючи їх. Важливо, щоб кожна зустріч була відзначена нехай невеликим, але реальним просуванням уперед.

II варіант.

Етапи процесу медіації:

- вступне слово;
- представлення сторін;
- вентиляція емоцій – обґрунтування сторонами почутого і висловлювання своїх коментарів;
- формування порядку денного переговорів;
- виробіток пропозицій, підготовка угоди;
- вихід із медіації – отримання медіатором зворотнього зв'язку про результати роботи;
- етап постконфлікту – відстежування подальшого розвитку конфлікту.

2. Результативність участі третьої сторони у врегулюванні конфліктів

Існує ряд чинників, що впливають на ефективність діяльності третьої сторони у конфлікті.

1. Основним фактором є *мотивованість обох сторін на спільну роботу*, готовність врахувати думку посередника, прийняти рішення, яке їм пропонується.
2. Ефективність медіації визначається *особливостям і характером діяльності*

третьої сторони.

Серед них виділяють:

- зацікавленість третьої сторони у врегулюванні конфлікту;
- наявність знань і професійних якостей по проведенню регулюючого процесу, а також спроможності (здатності) переконувати;
- наявність досвіду успішного регулювання конфліктів у минулому;
- знання ситуації, обстановки, особливостей конфлікту.

3. *Наполегливість у діях третьої сторони* виявляється результативною тоді, коли розбіжності учасників пов'язані з принциповими для них питаннями і коли напруженість конфлікту особливо висока.

4. *Ступінь напруженості конфлікту*. Дані по цьому питанню суперечливі. З одного боку виявлено, що вирішення трудового конфлікту за допомогою медіатора більш успішно тоді, коли страйк уже йде, а не коли виникла лише його загроза. З іншого боку, установлено, що зайве накал пристрастей у ході переговорів негативно впливає на успішність діяльності.

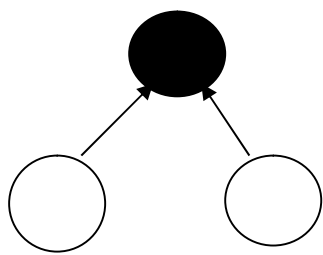
5. *Тривалість конфлікту*. Затяжні конфлікти менш піддаються регулюванню, чим швидкоплинні.

6. *Характер відносин сторін*. Чим складніше, напруженіше відносини, тим менш ефективно посередництво.

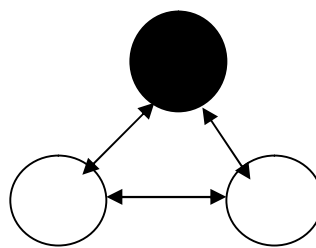
7. *Тактики і техніки, які обираються* для врегулювання конфліктів визначаються ситуацією, а не особливостями медіатора.

Відомо, що переговорний процес має внутрішній цикл розвитку, у ході якого зростає і спадає довіра учасників до медіатора, їхня потреба у вирішенні конфлікту. Посереднику важливо вміти уловлювати критичні моменти переговорів, під час яких дії, які застосовуються, будуть максимально успішними.

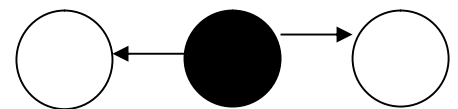
Тактики взаємодії медіатора з опонентами в ході переговорів можуть бути різними (рис.1).



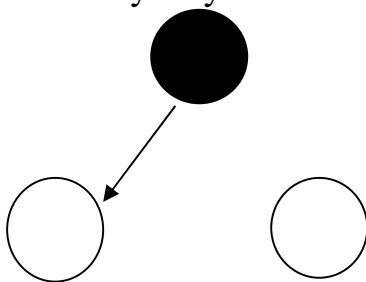
почергове вислуховування



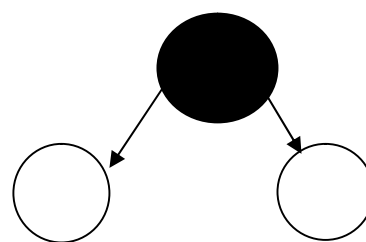
угода



човникова дипломатія



тиск на одного з опонентів



директивний вплив

Рисунок 1 – Тактики взаємодії третьої сторони з опонентами при врегулюванні

конфлікту

1. **Тактика почергового вислуховування** на спільній зустрічі застосовується для з'ясування ситуації і вислуховування пропозицій у період гострого конфлікту, коли роз'єднання сторін неможливо.

2. **Угода** — специфіка її в тім, що посередник прагне більше часу вести переговори за участю обох сторін. При цьому основний тиск робиться на прийнятті компромісних рішень.

3. **Човникова дипломатія** - медіатор розділяє конфліктуючі сторони і постійно курсує між ними, погоджуються різні аспекти угоди. У результаті досягається компроміс.

4. **Тиск на одного з опонентів** — велику частину часу третя сторона присвячує роботі з одним із учасників, у бесідах з яким доводиться помилковість його позиції. В результаті чого даний учасник йде на поступки.

5. **Директивний вплив** передбачає акцентування уваги на слабких моментах у позиціях опонентів, помилковості їхніх дій по відношенню друг до друга. Ціль - схилення сторін до примирення.

Можна виділити й описати конкретні техніки медіативного процесу, запропонувати рекомендації з їх застосування.

На початку роботи медіатор звертається до технік рефлексивного втручання, що допомагають йому зорієнтуватися в проблемі, зацікавити учасників конфлікту в процесі медіації, підняти свій авторитет у їхніх очах. Медіатор розповідає клієнтам про себе, своїх можливостях, про медіацію взагалі, мотивує учасників на ведення переговорів.

Більшість медіативних технік спрямовано на нормалізацію відносин між сторонами і досягнення рішення проблем, що стоять перед ними. Їх часто називають техніками контекстуального втручання. Коли клієнти висувають нереальні вимоги друг до друга, посередник прагне змінити їх, демонструючи, у чому складається неконструктивність позицій сторін. При прояві сторонами ворожості необхідно жорстко контролювати ситуацію, використовуючи гумор, чи іронію або роблячи тиск на них, призиваючи до усвідомлення наслідків такої поведінки.

Коли одночасно обговорюється багато питань, медіатор прагне спростити ситуацію, виділяючи пріоритетні цілі, визначаючи перелік проблем, пропонуючи сторонам поторгуватися через те, що здається найбільш важливим, і т.д.

На завершальному етапі переговорів, коли посередник уже має чітке уявлення про те, як і що повинно бути зроблено, він може виступати в ролі судді, активно впливаючи на вирішення конфлікту. Він використовує *техніки незалежного втручання*, що включають в себе показ учасникам плюсів і мінусів угод, пропозицію своїх варіантів рішень.

3. Діяльність керівника по врегулюванню конфліктів

Діяльність керівника як посередника включає аналіз ситуації та врегулювання конфліктів. *Аналіз конфліктної ситуації* полягає у наступному:

- отримання інформації про конфлікт;
- збір даних про конфлікт;
- аналіз отриманої інформації та перевірка достовірності даних;
- оцінка конфліктної ситуації.

Процес врегулювання конфліктів включає в себе:

- вибір способу врегулювання конфлікту;
- вибір типу медіаторства;
- реалізація обраного способу, уточнення інформації та рішень, що приймаються;
- зняття після конфліктної напруги у відносинах з опонентом.

Основними для керівника є ролі **арбітра** та **посередника**; **допоміжними** є ролі **третейського судді**, **помічника** та **спостерігача**.

Роль **арбітра** використовується у таких ситуаціях:

- 1) керівник має справу з конфліктом, який швидко загострюється;
- 2) одна із сторін явно не права;
- 3) конфлікт протікає в екстремальних умовах (аварійна ситуація, бойова обстановка);
- 4) відсутній час на ретельне з'ясування ситуації;
- 5) конфлікт короткочасний та незначний.

Роль **посередника** використовується керівником, якщо:

- 1) існує рівність посадових статусів учасників конфлікту;
- 2) існують тривалі складні взаємовідносини між сторонами;
- 3) у опонентів є гарні навички спілкування та поведінки;
- 4) відсутні чіткі критерії рішення проблеми.

Тема 8. ПЕРЕГОВОРНИЙ ПРОЦЕС ЯК СПОСІБ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТУ

1. Загальна характеристика переговорів: сутність, види, функції.
2. Моделі поведінки партнерів у переговорному процесі.
3. Динаміка переговорів.
4. Технологія переговорного процесу:
 - 4.1. Подання позицій.
 - 4.2. Стратегії взаємодії з опонентом.
 - 4.3. Тактики взаємодії з опонентом.
5. Психологічні умови успіху на переговорах.

Keywords: negotiation process, negotiation strategies, negotiation tactics, consensus.

1. Загальна характеристика переговорів: сутність, види, функції

Переговори – дуже старий та універсальний засіб людського спілкування. Вони дозволяють знаходити згоду там, де інтереси не співпадають, думки та погляди розходяться. В історичному плані розвиток переговорів йшло за трьома напрямками: дипломатичному, торговому та вирішенню спірних питань. Ми розглядаємо переговори як засіб вирішення конфліктів, коли опоненти вичерпали можливості силового вирішення протиріччя.

Виділяють два види переговорів:

- б) які ведуться у рамках конфліктних відносин
- 7) які ведуться в умовах співробітництва.

Переговори, орієнтовані на співробітництво, не виключають того, що у сторін можуть з'явитися серйозні суперечки і на цьому підґрунті виникає конфлікт. Можлива й протилежна ситуація, коли після врегулювання конфлікту колишні суперники починають співробітництво.

Переговори потрібні **для прийняття спільних рішень**. Кожний учасник переговорів сам вирішує, погоджуватися чи ні на ту чи іншу пропозицію. **Спільне рішення** – це єдине рішення, яке сторони розглядають як найкраще у даній ситуації.

Переговори не потрібні, якщо протиріччя можна подолати на основі законодавчих чи інших нормативних актів.

Види переговорів залежно від цілей їх учасників.

1. *Переговори про подовження діючих угод* (наприклад, тимчасової угоди про припинення військових дій).
2. *Переговори про нормалізацію* – проводяться з метою переведення конфліктних відносин до більш конструктивного спілкування з опонентами, часто проводяться за участю третьої сторони.
3. *Переговори про перерозподіл* – одна із сторін вимагає змін на свою користь за рахунок іншої сторони. Ці вимоги, як правило, супроводжуються погрозами сторони, яка наступає.

4. *Переговори про створення нових умов* – їх метою є формування нових відносин, укладання нових угод.
5. *Переговори щодо досягнення побічних ефектів* – вирішуються другорядні питання (демонстрація миролюбності, з'ясування позицій, відволікання уваги тощо).

Залежно від того, які цілі переслідують учасники переговорів, виділяють різні **функції переговорів**:

- інформаційна – сторони зацікавлені в обміні поглядами, проте не готові за будь-якими причинами на спільні дії;
- комунікаційна – налагодження нових зв'язків, відносин;
- регуляція та координація дій;
- контроль (наприклад, з приводу виконання угод);
- відволікання уваги – одна із сторін прагне виграти час для перегрупування або нарощування сил;
- пропаганди – під час переговорів одна із сторін може себе вигідно представити серед громадськості;

Існує три **типи спільних рішень** учасників переговорів:

1. ***Компромісне*** („серединне” рішення) – сторони йдуть на взаємні поступки. Це типове рішення на переговорах. Компроміс реальний тоді, коли сторони готові задовольнити хоча б частину інтересів один одного. При цьому важливо мати критерії, які б визначили рівність поступок, краще, щоб вони були кількісними.
2. ***Асиметричне рішення*** (відносний компроміс) – поступки однієї сторони значно перевищують поступки іншої. Опонент, який отримує значно менше умовної половини, свідомо йде на це, оскільки може втратити значно більше. Спостерігається в основному при закріпленні за допомогою переговорів поразки однієї із сторін.
3. Знаходження ***принципово нового рішення*** шляхом співробітництва. Принципи розробки такого рішення були розроблені Р.Фішером та У.Юрі., опубліковані на початку 80-х років. Вихід на нове рішення можливе через зміну системи цінностей, розгляд проблеми ширше початкових позицій. Це складний підхід, вимагає нестандартного підходу.

2. Моделі поведінки партнерів у переговорному процесі

Успіх переговорного процесу по вирішенню конфліктів багато у чому визначається вмінням зрозуміти свого партнера, вірно оцінити модель поведінки і вибрати адекватний стиль спілкування.

Тип поведінки	Характер поведінки (мотиви)	Адекватний стиль спілкування
1. Уникаючий	Відмовляється приступати до обговорення конфліктної проблеми. Намагається ухилитися від проблеми, що обговорюється, змінити предмет обговорення. <u>Мотиви поведінки:</u> почуття	Проявляти наполегливість, добиватися продовження обговорення проблеми. Бути активним, оволодіти ініціативою зацікавити партнера показом варіантів рішення проблеми і

	провини, відсутність розуміння суті проблеми	можливих позитивних результатів
2. Поступливий	Погоджується на будь-яку пропозицію, у тому числі й не вигідну для себе. <u>Мотиви поведінки:</u> прагнення позбутися дискомфорту, викликаного конфліктною ситуацією, занижена оцінка предмету конфлікту	Важливо всебічно обговорити угоду, що приймається. З'ясувати ступінь зацікавленості партнера в угоді і показати його вигоду. Чітко оговорити строки виконання і форми контролю за реалізацією угоди.
3. Заперечуючий	Стверджує, що проблема неактуальна, конфліктна ситуація вирішиться сама собою. Не проявляє зусиль для досягнення згоди. Відсутність розуміння суті проблеми, уникнення дискомфорту, пов'язаного з конфліктом <u>Мотиви поведінки:</u>	Необхідно показувати наявність проблеми, її складність і небезпечність. Проявляти ініціативу в обговоренні спірної проблеми. Створювати сприятливу атмосферу для обговорення проблеми. Показувати шляхи і можливості вирішення проблеми
4. Наступаючий	Прагне до успіху, прийняття рішення на свою користь. Відхиляє аргументи та докази опонента. Проявляє напір, агресію. <u>Мотиви поведінки:</u> неусвідомлене прагнення до перемоги, амбіції	Необхідно проявляти спокій, обачність. Показувати свою позицію досить твердою і переконливою. Давати зрозуміти, що односторонніх поступок не може бути. Пропонувати свої варіанти компромісу, вирішення проблеми

Часто конструктивне вирішення конфлікту залежить не лише від навичок ефективного спілкування чи здатності суб'єктів конфліктної взаємодії оволодіти технологіями управління емоціями у переговорному процесі, але й від застосування ними маніпуляційного впливу.

Маніпуляційний вплив на опонента у спілкуванні є тиском. Але на відміну від прямого, відкритого тиску воно виступає у прихованій формі. Маніпулятор діє за принципом: „м'яко стелить, да жорстко спати”.

Найбільш часто зустрічаються такі маніпуляційні прийоми:

- посилення на авторитет;
- ухилення від теми розмови, гострих проблем;
- натяки;
- лестоці;
- жарти-висміювання;
- пророкування жахливих наслідків.

Це прості прийоми. Але є більш складні, засновані на порушеннях логічних правил:

- імітація рішення проблеми;
- альтернативні формулювання питань з відповідями „так”, „ні”;
- сократівські питання (це коли готуються декілька простих питань, на які опонент без вагань відповідає „так”, а потім задається основне питання, на яке опонент, так би мовити, по-інерції відповідає „так”);
- відтягування рішення.

Особливу практичну цінність у протистоянні маніпуляційному впливу являють типові маніпуляції у переговорах і способи протидії їм.

Маніпуляції, засновані на „правилах пристойності” та „справедливості”

Спосіб поведінки	Очікувана реакція	Спосіб протидії
Патетичне прохання „ввійти у стан”	Викликати прихильність та великодушність	Не брати на себе обов’язків
Утворення видимості того, що позиція опонента дуже складна та незрозуміла	Примусити партнера розкрити більше інформації, ніж потрібно	Спитати про те, що саме не зрозуміло
Вдавання з себе „ділового” партнера, представлення існуючих проблем як несуттєвих питань	Показати, що Ви – мудра людина з великим життєвим досвідом, який не повинен ускладнювати життя іншим	Твердо вказати на те, що є багато перепон для вирішення проблеми
Поза „розсудливості” та „серйозності”, авторитетні заяви, які засновані на „конструктивних”, „очевидних” ідеях	Страх показатися нерозумним, несерйозним, неконструктивним	Заявити про те, що деякі дуже важливі моменти ще не були взяті до уваги

Маніпуляції, направлені на приниження опонента

Спосіб поведінки	Очікувана реакція	Спосіб протидії
Зазначення на можливу критику дій опонента з боку його клієнтів або громадськості	Викликати почуття небезпеки та невпевненості	Виразити обурення тим, що інша сторона вдається до таких методів
Постійна демонстрація упертості, самовпевненості	Примусити опонента бути прохачем, показавши йому, що його методи неуспішні	Відноситися до іншої сторони скептично, не втрачати впевненості у собі
Потсійне підкреслювання того, що аргументи опонента не витримують ніякої критики	Пробудити почуття безсилля, установку на те, що інші аргументи будуть також недоречні	Ввічливо сказати, що друга сторона не зовсім правильно ва зрозуміла
Постійно задаються питання щодо поведінки або аргументації опонента	Викликати тенденція опонента відповідати так, як необхідно опоненту, або взагалі не відповідати внаслідок безсилля	Не відповідати на питання, ненав’язливо зауважити, що друга сторона формулює проблему не зовсім коректно
Прояв себе як „люб’язного та підлого”, тобто демонстрація дружелюбності і разом з тим постійне обурення	Викликати невпевненість, дезорієнтувати та налякати опонента	З прохолодою відноситися як до дружелюбності, так й до обурення опонента
Прагнення показати, що залежність опонента набагато більша, ніж є насправді	Завоювати авторитет і примусити опонента засумніватися в собі настільки, щоб не зберегти зайняту позицію	Продовжувати задавати критичні питання, реагувати демонстративно, холоднокровно

3. Динаміка переговорів

Етапи переговорного процесу		
Етапи	Підетапи	Зміст етапів
I. Підготовка до переговорів	організаційні моменти	Формування делегації, визначення часу та місця зустрічі, порядку денного кожного засідання
	змістовна сторона підготовки	Аналіз проблеми та інтересів учасників, формування загального підходу до переговорів і власної позиції на них, визначення можливих варіантів рішення проблеми
II. Ведення переговорів	уточнення інтересів	Викладення сторонами позицій та надання по них пояснень
	обґрунтування своїх поглядів і пропозицій	Під час обговорення опоненту показують, на що і чому сторона не може піти; висування аргументів, висловлювання оцінок на адресу пропозицій опонента
	узгодження позицій та виробіток домовленостей	Спочатку узгодження загальної формули, потім - деталей
III. Аналіз результатів переговорів та виконання досягнутих домовленостей		Переговори можна вважати вдалим, якщо обидві сторони високо оцінюють підсумки. Другий важливий показник – ступінь рішення проблеми. Третій показник – виконання двома сторонами взятих на себе обов'язків

Після завершення переговорів необхідно провести аналіз їх змістовної та процесної сторін, тобто обговорити:

- що сприяло успіху на переговорах;
- які труднощі виникали і як вони долались;
- що не було враховано при підготовці до переговорів і чому;
- яка була поведінка опонентів на переговорах.

4. Стратегії та стилі переговорного процесу

У стратегії закладені загальні установки і орієнтири на результат переговорів:

- 1) односторонній виграш;
- 2) односторонній програш;
- 3) взаємний програш;
- 4) взаємний виграш.

Тому з'явилися наступні стратегії переговорного процесу:

- **виграш-прогрaш** – метою конфлікту є не лише реалізація своїх інтересів, але й поразка супротивника, нанесення йому шкоди;
- **прогрaш-виграш** – конфлікуюча сторона налаштована на поразку, вона бачить у своєму опоненті сильного ворога, боротьба з яким приречена на поразку;
- **прогрaш-прогрaш** – конфлікуюча сторона йде на програш, разом з тим ставить й свого опонента у програш;
- **виграш-виграш** – конфлікуюча сторона пропонує іншій стороні співробітництво

Установки та орієнтири на результат у будь-якій стратегії формуються на основі аналізу співвідношення інтересів, можливостей, сил та засобів по досягненню цих інтересів. На такий аналіз впливають наступні фактори:

- 1) особистісні якості конфлікуючого, його мислення, досвід, характер, темперамент;
- 2) інформація, якою володіють суб'єкти конфлікту про себе та свого суперника;
- 3) інші суб'єкти соціальної взаємодії, безпосередньо не включені до конфлікту, але які займають певну позицію до конфлікуючих сторін;
- 4) зміст предмету конфлікту, образа конфліктної ситуації, мотивів суб'єктів конфлікту.

Вибір тієї чи іншої стратегії у переговорному процесі відображає ту чи іншу модель поведінки Томаса-Кілмена.

Стилі переговорного процесу:

- жорсткий стиль
- м'який стиль
- торговельний стиль
- співробітницький стиль.

Жорсткий стиль – проводячи переговори, Ви наполягаєте на своїх вимогах, не йдете на поступки, добиваєтесь перемоги, здійснюючи тиск на опонента. Результат «виграш – програш». Головна небезпека такого стилю те, що супротивник також може використати даний стиль і в результаті буде «прогрaш – прогрaш».

Не впевнений – не застосовуй!

Вести переговори у жорсткому стилі **МОЖЛИВО** лише тоді, **КОЛИ**:

- 1) Ви не зацікавлені у налагоджуванні добрих відносин з опонентом;
- 2) Ви впевнені у перевазі Ваших сил над опонентом.

Якщо **ВІДСУТНІ** такі умови, краще даний стиль **не застосовувати**.

Існують два прийоми ведення переговорів у жорсткому стилі:

- 1) ультимативна тактика;
- 2) тактика вижимання поступок.

Ультимативна тактика – у самому початку переговорів висувається ультиматум: вимоги, які пред'являються одним учасником іншому у категоричній формі з зазначенням конкретних строків виконання усіх вимог і загрозою застосувати заходи у разі відмови.

Ультимативна тактика передбачає використання таких прийомів:

- 1) вижидання – затримка початку переговорів, свідоме запізнення чи неприбуття на переговори;
- 2) вибір з двох альтернатив;
- 3) прийом «затвору» - Ви даєте зрозуміти супротивнику, що знаходитесь у безвихідній ситуації, яка не дає Вам можливість змінити свою позицію.

Може бути спосіб переходу до насилля.

Використовується на початку переговорів та в середині (безпосередньо у процесі переговорів).

Тактика вижимання поступок – вимоги супернику висуваються не зразу, а поетапно. Причому кожне з них надається як вичерпне. На початку формулюють найбільш прийнятні для опонента вимоги і добиваються, щоб вони були прийняті. По мірі того, як він йде на поступки, добиваються все більших «жертвоприношень».

Дана тактика передбачає використання таких прийомів:

- 1) **позиційний тиск** (створення умов для того, щоб опонент пійшов на поступки):
 - **«закриті двері»** - демонстрація відмови від участі у переговорах з тим, щоб примусити партнера стати прохачем, щоб він «випрашував» пійти на переговори;
 - **«пропускний режим»** - висування попередньої поступки як умови для початку переговорів;
 - **«візування»** - використовується коли згода по певному питанню майже досягнута, але вона не влаштовує у повній мірі ініціатора вижимання поступок. Тоді для отримання нової поступки він заявляє про обмеження своїх повноважень щодо прийняття рішення у тому вигляді, у якому воно підготовлене, і про те, що це питання вимагає узгодження з вищими інстанціями. Даний прийом розрахований на те, що супротивник не зможе чекати і готовий піти на нові поступки з тим, щоб угода була укладена зараз;

- **«зовнішня небезпека»** - демонстрація готовності прийняти пропозицію суперника, але робиться заява про те, що її виконання ставиться під загрозу через втручання зовнішніх сил. Опоненту надається вибір: або самому зняти свою пропозицію, або визнати допустимість її невиконання.

2) **психологічний тиск** (дії спрямовані на послаблення волі, опірності, на підсвідоме прагнення швидше закінчити переговори):

- **приниження опонента;**
- **заплутування опонента** туманними і малозрозумілими міркуваннями, що веде до тупика опонента;
- **«читання у серцях»** - словам опонента приписується потаємний зміст і «викриваються» істинні, справжні мотиви; його обвинувачують у різних намірах і примушують виправдовуватись у тому, чого не має;
- **штучне затягування переговорів** – переведення дискусії у інший бік;
- **«остання вимога»** - коли переговори вже майже завершені, в останній момент висувається ще одна вимога.

У жорсткому стилі може використовуватись тактика **«дезорієнтація партнера»** - є більш активною, цілеспрямованою, планується. Використовується критика конструктивних пропозицій, неочікуваної інформації, обман, погроза, блеф; примушування партнера до дій, спрямованих для реалізації власних інтересів.

М'який стиль – передбачає, що налагодження добрих відносин з опонентом для Вас важливіше, ніж відстоювання зайнятої у конфлікті позиції. Ви проявляєте поступливість, йдете на зустріч побажанням опонента. Стиль «програш – виграш».

Проводячи переговори у м'якому стилі, Ви повинні бути готовим до відмови від своїх позицій. У цьому сенсі ви налаштовуєтесь на програш, але ваш виграш в іншому: встановлення гарних відносин з опонентом. Для того, щоб не жалкувати о результатах, до яких він може призвести, м'який стиль застосовується у випадках:

- коли добрі відносини з опонентом вам дорожчі, чим ті інтереси, які ви хотіли б задовольнити;
- коли Вас не хвилюють причини, через які виник конфлікт і Ви можете відмовитись від власних позицій;
- коли Ви розумієте, що правда не на Вашому боці;
- коли у Вас мало шансів для перемоги у конфлікті.

Сутність переговорів у м'якому стилі – не у тому, щоб йти на зустріч опоненту і робити будь-які поступки, а у тому, щоб зняти напругу відносин, яка виникла через розбіжність поглядів. Поступка – це засіб досягнення цього завдання.

Торговельний стиль – принцип стилю «Ви зробите для нас це, а ми зробимо для Вас те». Відбувається обмін поступками, в результаті чого Ви десь у чомусь програєте, щоб у чомусь виграти. «Виторговування» поступок на Вашу користь у опонента, якщо Ви йдете на зустріч його інтересам. Добиваєтесь від опонента **добровільної** згоди. Націлені на досягнення своєї вигоди.

У даному стилі використовують прийом «позиційний торг» - з приводу зайнятих позицій опонентами:

- 1) тактика приховування чи відкриття інформації;
- 2) розвідка (натяки, різні пропозиції);
- 3) гра проміжними пропозиціями (замаскувати пріоритети, щоб ними не маніпулювали);
- 4) імітація м'якого стилю.

Співробітницький стиль – ставите за мету максимально задовольняти як власні інтереси, так і інтереси опонента.

У даному стилі використовується **метод принципів переговорів**. Він полягає у тому, щоб вирішувати проблеми, виходячи з їх сутності справи, а не торгуватися з приводу того, на що може піти чи не піти кожна із сторін. Означає жорсткий підхід до розгляду справи, але передбачає м'який підхід до відносин між учасниками переговорів.

Базові елементи методу:

- 1) люди
- 2) інтереси
- 3) варіанти
- 4) критерії

Правила:

1. Відокремте людину від проблеми – обговорюйте проблеми, а не один одного.
2. Зосередьтесь на інтересах, а не на позиціях.
3. Варіанти: знаходьте взаємовигідні варіанти.
4. Наполягайте на використанні об'єктивних критеріїв.

Тактики переговорного процесу (загальні)

1. **«Видиме співробітництво»** - виграш – програш,
програш – програш;

партнер, який використовує дану тактику заявляє про готовність співробітництва, але постійно ухиляється від прийнятої угоди, відтягує строки його прийняття (для виграшу часу або для перемоги, або для взаємознищення).

2. **«Дезорієнтація партнера»** - виграш – програш,
програш – програш;

є більш активною, цілеспрямованою, використовується критика конструктивних позицій, неочікуваної інформації, обман, погроза, блеф; примушування партнера до дій, спрямованих для реалізації власних інтересів.

3. **«Провокація почуття жалю у партнера»** - виграш – програш,
програш – програш;

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 3. КОНФЛІКТИ У РІЗНИХ СФЕРАХ ЛЮДСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ

Третій змістовний модуль складається з шести тем «Внутрішньоособистісний конфлікт», «Міжособистісні конфлікти», «Групові конфлікти», «Конфлікти в організації та сфері управління», «Сімейні конфлікти», «Міжнародні конфлікти», «Насилля у конфліктах», остання з яких призначена для самостійного вивчення.

Мета модуля: ознайомити здобувачів з основними видами конфліктів в різних сферах людської взаємодії та можливі шляхи їх розв'язання.

Завдання модуля:

1. Розглянути сутність внутрішньоособистісних конфліктів та шляхи їх вирішення.
2. Вивчити причини міжособистісних конфліктів та розглянути методи їх вирішення.
3. Розглянути види конфліктів в організаціях та причини їх виникнення, шляхи їх попередження в організації.
4. Розглянути природу сімейних конфліктів, можливі шляхи запобігання та вирішення сімейних конфліктів.

Основні поняття модуля: внутрішньоособистісний конфлікт, неусвідомлений внутрішній конфлікт, психологічний захист, проекція, сублимація, фрустрація, стрес, рефлексія, катарсис, міжособистісний конфлікт, трансакційний аналіз у міжособистісному сприйнятті, організаційно-технологічні конфлікти, конфлікт в соціально-економічній системі, конфлікт в адміністративно-управлінській системі, соціальна напруга, міжнародний конфлікт, етнічний конфлікт, збройний конфлікт, сімейний конфлікт.

Тема 11. ВНУТРІШНЬООСОБИСТІСНИЙ КОНФЛІКТ

1. Сутність та види внутрішньоособистісного конфлікту.
2. Способи вирішення внутрішньоособистісного конфлікту.
3. Наслідки внутрішньоособистісного конфлікту.

Keywords: intrapersonal conflicts, motivational conflict, adaptation conflict, conflict of the unrealized desire, ролевий конфлікт, conflict of inadequate self-appraisal, mechanisms of psychological defence.

1. Сутність та види внутрішньоособистісного конфлікту

Багато відомих мислителів минулого зазначали, що конфлікт знаходиться усередині людини і що вона (людина) є головним носієм конфлікту. Внутрішньоособистісний конфлікт один з найскладніших психологічних конфліктів у внутрішньому світі людини. Важко уявити людину, яка би не підпала під вплив внутрішньоособистісних конфліктів. Більш того, з такими конфліктами людина зустрічається постійно. Внутрішньоособистісні конфлікти

конструктивного характеру є необхідними моментами розвитку особистості. Проте деструктивні несуть серйозну небезпеку для особистості, від важких переживань, які викликають стреси, до крайньої форми його вирішення – суїциду. Тому для кожної людини важливо знати сутність внутрішньо особистісних конфліктів, їх причини та способи вирішення.

У цій темі ми розглянемо внутрішньоособистісні конфлікти, вирішення яких насамперед залежить від самої людини, від її здатності жити в гармонії із самим собою і навколишнім середовищем. Такі конфлікти можна умовно позначити як конфлікти «між тим, що є і тим, що хотілося б мати». Інші варіанти таких конфліктів: «між тим, чого ви хочете і тим, чого не хочете», «між тим, хто ви є і тим, ким хотіли б бути» тощо.

Внутрішньоособистісні конфлікти:

- 1) боротьба двох позитивних чи двох негативних тенденцій, чи боротьба позитивної і негативної тенденції в психіці одного суб'єкта. Можливі варіанти, коли тенденції містять у собі і позитивні, і негативні моменти одночасно (наприклад, підвищення в посаді припускає небажаний переїзд на нове місце проживання);
- 2) це конфлікт в середині психічного світу особистості, який являє собою зіткнення її протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цінностей).

Йому притаманні певні властивості:

- 1) відсутність суб'єктів конфліктної взаємодії в особі окремих особистостей чи груп людей;
- 2) специфічність форм протікання та прояву (такий конфлікт протікає у формі важких переживань, він супроводжується страхом, депресією, стресом. Часто він виливається (переходить) у невроз;
- 3) латентність: внутрішньоособистісний конфлікт не завжди легко визначити. Часто людина сама не усвідомлює, що знаходиться у стані конфлікту. Більш того, іноді вона може приховувати стан конфлікту під ейфорійним настроєм чи за активною діяльністю.

У конфлікт можуть вступати основні елементи внутрішнього світу особистості. До них належать:

- 1) **мотиви** – спонукальні сили: потреби, інтереси, бажання, потяг до чогось. Вони можуть бути виражені поняттям «хочу» («Я хочу»).
- 2) **цінності** – особистісні норми поведінки. Тому вони позначаються як «треба» («Я повинен»).
- 3) **самооцінка** – оцінка особистістю власних можливостей, якостей серед інших людей. Виражається як «можу» чи «не можу» («Я можу»).

Залежно від того, які сторони внутрішнього світу особистості вступають у протиборство, виділяють наступні види конфлікту

Елементи внутрішнього світу			Види конфліктів
Мотиви, хочу	Цінності, повинен	Самооцінка, можу	
↔			Мотиваційний – зіткнення різних мотивів: потреб, інтересів, бажань
←	→		Моральний – між бажанням та обов'язком (між мотивами та цінностями)
←		→	Конфлікт нералізованого бажання – між бажаннями та дійсністю, яка блокує їх задоволення (<i>комплекс неповноцінності</i>)
	↔		Рольовий (конфлікт цінностей) – між цінностями, сенсами життя, неможливість реалізувати декілька ролей одночасно; між двома цінностями чи сенсами життя
	←	→	Адаптаційний – конфлікт між вимогами дійсності та можливостями людини – невідповідність можливостей особистості вимогам середовища чи діяльності
		↔	Конфлікт неадекватної самооцінки – тобто розбіжності між оцінкою своїх можливостей; між завищеною самооцінкою та прагненням реально оцінювати свої можливості, між заниженою самооцінкою та усвідомленням об'єктивних досягнень людини

Альфред Адлер – комплекс неповноцінності

Карл Юнг – вчення про екстраверсію та інтроверсію

У реальному житті людині постійно приходиться робити вибір на користь того чи іншого можливого варіанту, відмовляючись від інших (сім'я і робота, особисте життя і кар'єра). Для задоволення своїх потреб людина вимушена постійно переборювати сумніви свого “я” і зовнішній опір середовища. І якщо по тим чи іншим причинам мета недоступна, то людина попадає у ситуацію **фрустрації** – психічного розладу, переживання невдачі.

Одним із видів внутрішньоособистісного конфлікту є **неусвідомлений внутрішній конфлікт**. В його основі лежать будь-які неповністю вирішені у минулому конфліктні ситуації, про які ми забули. Приводом для відновлення неусвідомленого внутрішнього конфлікту можуть стати обставини, схожі з минулою ситуацією.

У реальному житті зовнішні і внутрішні причини внутрішньоособистісних

конфліктів взаємозалежні і їх непросто розмежувати. Наприклад, чиновник повинний вибирати між законом, указівкою начальника, проханням відвідувача (скаржника), своєю совістю і здоровим глуздом. До цього можна додати тиск, погрози, шантаж, хабарі і т.д. На чисто службові проблеми можуть накладатися сімейно-побутові, житлові, фінансові й ін.

Неважко помітити, що приблизно в однакових конфліктних ситуаціях різні люди поведуться неоднаково. Соціальна психологія виділяє чотири найбільш розповсюджені типи поведження людей у конфліктних ситуаціях:

1. Перший тип — агресивне поведження, що сприяє розвитку конфлікту;
2. Другий — поведження, що свідчить про схильність до компромісу;
3. Третій зв'язаний зі схильністю до підпорядкування, тобто до ухвалення рішення протилежної сторони;
4. Четвертий тип виявляє схильність до відходу від конфлікту.

У реальному житті кожний з цих типів у «чистому виді» не зустрічається, але більшість людей з визначеними застереженнями можна віднести до того чи іншого типу конфліктного поведження.

Конфліктних людей, на думку В. И. Сперанського, можна розділити на дві груп: конфліктуючі і конфліктогенні.

У першу групу входять постійні опоненти існуючому стану справ, методам керування, способам рішення проблем і т.п. Їх не стільки цікавить пошук істини, скільки особиста позиція, відмінна від інших. З ними важко працювати в одному колективі, але ці вічні «негативісти» стимулюють активність інших у пошуку істини.

В другу групу входять конфліктогенні особистості. Це люди з безмежним егоцентризмом, високою самооцінкою, нарцисизмом, умінням втиратися в довіру. Однак вони не здатні підтримувати довгостроково дружні контакти і сумлінно трудитися. Взаємодіючи з навколишніми, ці люди найчастіше стають джерелом емоційних конфліктів.

Внутрішні і зовнішні протиріччя особистості взаємозалежні. Людська психіка має здатність переводити зовнішні протиріччя у внутрішні і навпаки. При цьому такий переклад (трансферт) найчастіше відбувається мимо волі самої людини, несвідомо. Людина, що ухиляється від вирішення зовнішніх проблем, може виявитися у владі своїх внутрішніх протиріч. Люди, схильні до зовні безконфліктної поведінки, часто йдуть у свої внутрішні проблеми і не можуть самореалізуватися в звичайному соціальному середовищі (прикладом такого поведження може служити постриг у ченці). Інші, навпроти, легко переборюють свої внутрішні протиріччя й активно вирішують виникаючі на їхньому шляху зовнішні проблеми, домагаючись при цьому значних успіхів у житті, але з мораллю вони ладять не завжди.

Є люди, що вважають себе хазяїнами долі (інтерналі), є і такі, хто шукає причини, що відбувається з ними зовні і воліють плисти за течією (екстернали). Є люди, що самі шукають конфліктних переживань і одержують від цього

певне задоволення. Є люди, що йдуть на конфлікт через обставини, що склалися, коли немає іншого виходу із ситуації. Є і такі, які ігнорують усе, що могло б вивести їх з рівноваги і прагнуть уникнути навіть очевидних ускладнень.

Один тип поведінки може в більшому ступені залежати від самої особистості, іншої — від сформованої ситуації. Але всі типи поводження завжди виявляються продуктами особистості і середовища.

Форми прояву внутрішньо особистісних конфліктів

- **неврастенія** – нестерпність до сильних подразників, подавлений настрій, зниження працездатності, поганий сон, головні болі;
- **ейфорія** – показні веселощі, вираження радості неадекватно ситуації „сміх крізь сльози”;
- **регресія** – використання примітивних форм поведінки, ухилення від відповідальності;
- **номадизм** – часта зміна місця проживання, місця роботи, сімейного стану.

2. Способи вирішення внутрішньоособистісних конфліктів

Під **вирішенням (подоланням)** внутрішньоособистісного конфлікту мають на увазі відновлення узгодженості внутрішнього світу особистості, зниження гостроти життєвих протиріч. Вирішення може бути конструктивним та деструктивним. При конструктивному подоланні досягається душевна рівновага, поглиблюється розуміння життя.

Одним з основних способів виходу з внутрішньоособистісних конфліктів є *адекватна оцінка ситуації*, у якій виявився індивід. Вона включає самооцінку індивіда й оцінку складності існуючих проблем.

У соціальній психології є поняття *рефлексія* — здатність людини глянути на свою ситуацію з позиції зовнішнього спостерігача, одночасно усвідомити себе в цій ситуації і те, як він сприймається іншими людьми. Рефлексія допомагає людині виявити щирі причини свого внутрішнього напруження, переживань і тривоги, правильно оцінити сформовану ситуацію і знайти розумний вихід з конфлікту.

Відомий психотерапевт Максвелл Мольц у книзі «Я — це Я, чи Як стати щасливим» пропонує масу корисних рад, здатних допомогти людині вирішити особистісні конфлікти. Більшість з цих рад засновані на феномені саморефлексії. Розглянемо деякі з них:

- уміти дивитися правді в очі;
- не приділяти підвищену увагу тому, що люди думають про вас, як вони вас оцінюють;
- не реагувати занадто емоційно на зовнішні подразники, уміти відстрочити свою реакцію на них («я буду хвилюватися тільки завтра»);
- не культивувати в собі почуття образи, жалості до себе;
- уміти прощати себе й інших, прощення діє цілюще;

- уміти направляти свою агресію в потрібне русло. Для надлишків емоційного «пари» потрібно мати запобіжний клапан (фізичні навантаження, творчість, піші прогулянки і т.д.):
- не «боротися з вітряними млинами». Емоційно реагувати тільки на те, що реально існує тут і тепер;
- не роздувати «з мухи слона», реально оцінювати ситуацію з усіма наслідками, що випливають з її;
- мати чітко виражену мету і неухильно прагнути до її досягнення. По можливості ставити перед собою реальні цілі;
- діяти рішуче, цілеспрямовано, наставати, а не оборонятися.

Під час конфлікту емоції переповняють людини і заважають йому діяти раціонально. Щоб не носити в собі непотрібний і обтяжний вантаж, необхідно навчитися керувати своїми емоціями і періодично «очищатися» від надлишку таких почуттів, як образа, гнів, страх, ненависть і ін. Для цього можна використовувати самі різноманітні способи і прийоми, наприклад: висловитися в дружньому колі, «розрядитися» у спортивних іграх, улаштувати істеріку наодинці (щоб не чули сторонні), розірвати в жмути старі журнали, поколобродити куркулями матрац і т.д. Звільнившись від вантажу емоцій, людина одержує додаткові ресурси для рішення своїх проблем.

Психологічний захист

У людини на підсвідомому рівні існує велика кількість захисних механізмів, що до певної міри сприяють зняттю внутрішньої напруги. Вони також допомагають справитися з виниклими труднощами, підказують можливі рішення проблеми, дають перепочинок і притулок від неприємностей, «охороняють самоповагу». Але все це відбувається за рахунок визначеного відмовлення від чи реальності її перекручування.

Психологічний захист – захисні механізми на підсвідомому рівні, які до певної міри сприяють зменшенню внутрішньої напруги.

Розглянемо деякі з цих механізмів.

Витіснення – мотивоване забування, “витіснення” неприємних думок у несвідоме.

Раціоналізація – пояснення своїх дій почуттям власної гідності та самоповаги.

Відокремлення – небажання (відмова) думати про можливі наслідки тих подій, у яких індивід вимушений брати участь.

Проекція – перекладання провини на іншого; приписування неприйнятних для особистості почуттів іншим об’єктам.

Сублімація – переведення психічної енергії в інші галузі діяльності (у творчість, спорт, музику).

3. Наслідки внутрішньоособистісного конфлікту

Внутрішньоособистісні конфлікти і фрустрація можуть мати для особистості і навколишніх як негативні, так і позитивні наслідки.

Якщо вихід з конфлікту не знайдений, то внутрішня напруга продовжує підсилюватися. Коли ріст напруги перевищує визначену граничну величину (індивідуальний рівень толерантності до фрустрації), то відбувається психологічний зрив, і людина виявляється виведеним із щиросердечної рівноваги. У такому стані він не може справитися з виниклою проблемою. Негативні наслідки конфлікту чреваті стресами, неврозами, підвищеною тривожністю, загальною психологічною чи пригніченістю надмірною агресивністю, що може бути спрямована на об'єкти, що не мають ніякого відношення до конфлікту.

Зворотною стороною агресії є регресія — негативний захисний механізм (утеча від ситуації). Регресія не вирішує проблему, ситуація залишається, і вся енергія конфлікту, що не знайшла виходу, направляється на руйнування самої особистості. Зигмунд Фрейд із цього приводу говорив: «Потрібно зруйнувати інше й інших, щоб не зруйнувати себе». У психології останніх 20—25 років стала популярна ідея катарсису — звільнення від агресивних імпульсів, шляхом напрямку їхній на різного роду ерзац-об'єкти (ляльки-супротивники, участь у спортивній чи боротьбі спостереження за нею, створення віртуальної реальності за допомогою комп'ютера й ін.). У Японії в громадських місцях існують свого роду кімнати для зняття стресу, де за невелику плату людин може усамітнитися і розбити кілька дешевих тарілок.

Таким чином, як безконтрольний вихід енергії конфлікту зовні, так і штучне її стримування негативно впливають на особистість і навколишніх. Найбільш ефективним способом рішення внутрішньоособистісного конфлікту є адекватна емоційна реакція особистості — *конгруентність* (точний збіг емоцій, їхнє усвідомлення і вираження).

Позитивний ефект фрустрації і конфлікту полягає в наступному:

- підсилюється привабливість ще недоступної мети;
- наявність перешкоди сприяє мобілізації сил і засобів для його подолання, сила мотивації досягає свого апогею;
- внутрішньоособистісний конфлікт сприяє адаптації і самореалізації особистості в складних умовах і підвищенню стресостійкості організму;
- позитивно вирішені конфліктні переживання загартовують характер, формують рішучість у поведінці особистості.

Отже, внутрішньоособистісний конфлікт може мати як позитивні, так і негативні наслідки для особистості і навколишніх. Тому кожна людина повинна вміти керувати своєю конфліктністю: використовувати її лише за необхідності, коли іншими засобами вирішити свої проблеми не вдається; направляти конфліктну активність у потрібне русло, у потрібний час і в адекватних пропорціях; Крім того, треба відводити конфлікту відповідне місце (не драматизувати) і вміти витягати з конфліктної ситуації визначену користь.

Тема 12. МІЖОСОБИСТІСНІ КОНФЛІКТИ

1. Особливості та причини виникнення міжособистісних конфліктів.
2. Попередження та вирішення міжособистісних конфліктів.

Keywords: interpersonal conflicts, transacting analysis, conflict setting, stereotypes, misunderstanding.

1. Особливості та причини виникнення міжособистісних конфліктів

Міжособистісні конфлікти можна розглядати як зіткнення особистостей у процесі їхніх взаємовідносин. Такі зіткнення можуть відбуватися у різних сферах і галузях (економічній, політичній, виробничій, соціокультурній, побутовій тощо). Причини таких зіткнень нескінченно різноманітні (від зручного місця в суспільному транспорті до президентського крісла в державних структурах). Як і в інших соціальних конфліктах, тут можна говорити про об'єктивно і суб'єктивно несумісні, чи протилежні (взаємовиключні) інтереси, потреби, цілі, цінності, установки, сприйняття, оцінки, думки, способи поведінки тощо.

Об'єктивні фактори створюють потенційну можливість для виникнення конфлікту. Наприклад, що з'явилася вакантна посада керівника підрозділу може стати причиною конфлікту між двома співробітниками, якщо обоє претендують на цю посаду. Умовно об'єктивними також можна вважати сформовані на момент початку конфлікту суспільні (безособові) відносини між потенційними учасниками конфлікту, наприклад, їхній статусно-рольові позиції.

Суб'єктивні фактори в між особистісному конфлікті формуються на основі індивідуальних (соціально-психологічних, фізіологічних, світоглядних і ін.) особливостей особистостей. Ці фактори найбільшою мірою визначають динаміку розвитку і вирішення міжособистісного конфлікту та його наслідки.

Особливості між особистісних конфліктів:

1. У міжособистісних конфліктах протиборство людей відбувається безпосередньо, зараз та тепер, на основі зіткнення їх особистих мотивів.
2. У таких конфліктах виявляється весь спектр відомих причин: загальних та часткових, об'єктивних та суб'єктивних.
3. Міжособистісні конфлікти для суб'єктів конфліктної взаємодії є певним чином „полігоном” перевірки характерів, темпераментів, прояву здатностей, інтелекту та інших індивідуально-психологічних особливостей.
4. Міжособистісні конфлікти відрізняються високою емоційністю та охопленням практично усіх сторін відносин між конфліктуючими суб'єктами.
5. Міжособистісні конфлікти зачіпають інтереси не лише конфліктуючих, але й тих, з ким вони безпосередньо пов'язані службовими або між особистісними відносинами.

Міжособистісні конфлікти виникають як між людьми, які вперше зустрілися, так і між тими, хто постійно спілкується. І в одному, і в іншому випадку важливу роль у відносинах грає особисте сприйняття партнера чи опонента. Процес міжособистісного сприйняття має складну структуру. У соціальній психології **процес рефлексії** припускає як мінімум три позиції, що характеризують взаємне відображення суб'єктів:

- 1) сам суб'єкт, який він є в дійсності;
- 2) суб'єкт, яким він бачить самого себе;
- 3) суб'єкт, яким він бачиться іншому.

В взаєминах суб'єктів ми маємо ті ж самі три позиції і з боку іншого суб'єкта рефлексії. У результаті виходить процес подвоєного, дзеркального взаїмовідзеркалення суб'єктами один одного (мал. 1).

Схожу за структурою побудови з рефлексивною, але трохи іншу за змістом, схему взаємодії суб'єктів запропонував американський психотерапевт Ерік Берн (мал. 2).

«Ігри» - форми спілкування людей, у яких хтось з учасників керується прихованим і навіть неусвідомленим мотивом одержати якийсь соціальний чи психологічний «виграш».

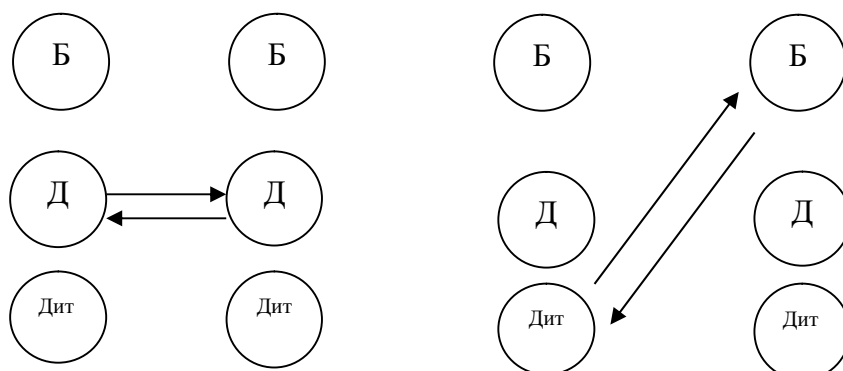
Поняття «трансактний аналіз» означає аналіз взаємодій. Центральною категорією цієї теорії є «трансакція». Трансакція – це одиниця взаємодії партнерів по спілкуванню, супроводжується завданням їх позиції.

Берн помітив, що ми в різних ситуаціях займаємо різні позиції по відношенню один до одного, що знаходить своє відображення у взаємодії (трансакції). Основними позиціями при цьому є 3: *Батько, Дорослий, Дитина*.

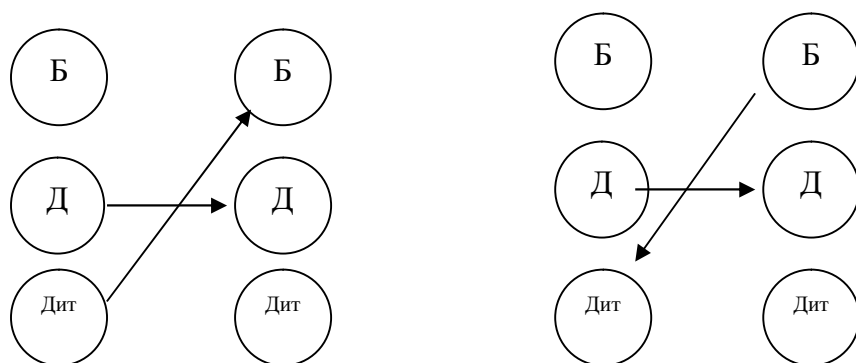
Дитина – життєва енергія, яскрава емоційність, недолік самоконтролю, уникнення відповідальності, безпорадність, ранимість; виявляє почуття (образи, страху, провини і т.д.), підкоряється, пустує, виявляє безпорадність, задає питання «Чому я?», «За що мене покарали?», перепрошує у відповідь на зауваження.

Батько – має набір життєвих правил, оцінок, бажання і здатність допомагати, учити, судити, карати, заохочувати. Передбачуваний, прагне до влади; вимагає, оцінює (засуджує і схвалює), повчає, керує, робить заступництво.

Дорослий – орієнтований на реальність, раціональний, адаптивний, керується поняттями доцільності і вигоди; працює з інформацією, розмірковує, аналізує, уточнює ситуацію, розмовляє на рівних, апелює до логіки, розуму.



Конфлікти не виникають



Конфлікти виникають

У цій схемі основою конфлікту є різні стани суб'єктів взаємодії, а «провокацією» конфлікту — перетинання трансакцій. Комбінації «а» і «б» є конфліктними. У комбінації «у» один із суб'єктів взаємодії явно домінує над іншим чи займає позицію заступника, інший суб'єкт задовольняється роллю «дитини». У цій комбінації конфлікти не виникають через те, що обидва суб'єкта приймають свої позиції як належне. Найбільш продуктивною у спілкуванні людей є позиція (В=В). Це спілкування рівноправних людей, що не ущемляє гідність ні однієї зі сторін.

Адекватному сприйняттю людини іншим нерідко заважають вже сформовані **стереотипи**. Наприклад, у людини склалося упереджене представлення про чиновника, як про бездушного бюрократа, марудника і т.д. У свою чергу, у чиновника теж може сформуватися негативний образ прохача, що незаслужено домагається для себе особливих пільг. У спілкуванні цих особистостей будуть взаємодіяти не реальні люди, а **стереотипи** — спрощені образи визначених соціальних типів. Стереотипи складаються в умовах дефіциту інформації, як узагальнення особистого досвіду й упереджених уявлень, прийнятих у суспільстві або у певному соціальному середовищі. Прикладами стереотипів можуть бути висловлення типу: «усі продавці...», «усі чоловіка...», «усі жінки...» і т.д.

Що сформувався, можливо помилковий, образ іншого може серйозно

деформувати процес міжособистісної взаємодії і сприяти виникненню конфлікту.

Перешкодою на шляху до перебування згоди між індивідами може стати негативна установка, що сформувалася в одного опонента стосовно іншого. **Установка** — готовність, схильність суб'єкта діяти певним чином. Це певна спрямованість прояву психіки та поведінки суб'єкта, готовність до сприйняття майбутніх подій. Вона формується під впливом чуток, думок, суджень про даного індивіда (групі, явищі й ін.). Наприклад, підприємець попередньо домовився про зустріч зі своїм колегою з іншої фірми для укладання важливої ділової угоди. У ході підготовки до зустрічі він почув від третіх осіб негативні відгуки про ділові й етичні якості передбачуваного партнера. На підставі цих відгуків у підприємця сформувалася негативна установка і зустріч може або не відбутися, або не дати очікуваних результатів.

У конфліктних ситуаціях негативна установка поглиблює розкол між опонентами й утрудняє врегулювання і вирішення міжособистісних конфліктів.

Нерідко причинами міжособистісних конфліктів стає **непорозуміння** (неправильне розуміння однієї людини іншим). Це відбувається через різні представлення про предмет, факт, явище і т.д. «Ми часто очікуємо, — пише Максуелл Мольц, — що навколишні будуть реагувати на ті ж самі чи факти обставини так само, як і ми, роблячи ті ж самі висновки. Ми забуваємо, ... що людина реагує не на реальні факти, а на свої представлення про їх». Уявлення в людей бувають різні, часом діаметрально протилежні і цей факт треба приймати як цілком природне явище, не конфліктувати, а спробувати зрозуміти інших.

Взаємодіючи з людьми, людина захищає насамперед свої особисті інтереси і це цілком нормально. Конфлікти, які виникають при цьому, являють собою реакцію на перешкоди досягненню цілей. І від того наскільки значимим для конкретного індивіда є предмет конфлікту, багато в чому буде залежати і його **конфліктна установка** — схильність і готовність діяти в передбачуваному конфлікті певним чином. Вона включає цілі, очікування й емоційну орієнтацію сторін.

У міжособистісній взаємодії важливу роль грають індивідуальні якості опонентів, їхня особиста самооцінка, саморефлексія, індивідуальний поріг толерантності, агресивність (пасивність), тип поведінки, соціокультурні розбіжності тощо. Існують поняття *міжособистісної сумісності* і *міжособистісної несумісності*. Сумісність припускає взаємне прийняття партнерів по спілкуванню і спільній діяльності. **Несумісність** — взаємне неприйняття (антипатію) партнерів, засноване на розбіжності (протистоянні) соціальних установок, ціннісних орієнтації, інтересів, мотивів, характерів, темпераментів, психофізичних реакцій, індивідуально-психологічних характеристик суб'єктів взаємодії.

Міжособистісна несумісність може стати причиною емоційного конфлікту (психологічного антагонізму), що є найбільш складної і формою міжособистісного протистояння, що дозволяється важко.

У розвитку міжособистісного конфлікту необхідно враховувати також

вплив соціального і соціально-психологічного середовища. Наприклад, конфлікти між кавалерами в присутності дам бувають особливо жорстокими і безкомпромісними, тому що в них зачіпаються честь і гідність опонентів.

Індивіди зіштовхуються в міжособистісних конфліктах, захищаючи не тільки свої особистісні інтереси. Вони можуть також представляти інтереси окремих груп, інститутів, організацій, трудових колективів, суспільства в цілому. У таких міжособистісних конфліктах розжарення боротьби і можливості перебування компромісів багато в чому визначається конфліктними установками тих соціальних груп, представниками яких є опоненти.

Причини та чинники міжособистісних конфліктів за Лінкольном.

1. Інформаційні фактори – пов'язані з неприйнятністю інформації для однієї із сторін:
 - неповні чи неточні факти;
 - чутки;
 - передчасна інформація, чи інформація передана з запізненням;
 - ненадійність джерел інформації;
 - небажане оприлюднення інформації, що може порушити конфіденційність.
2. Поведінкові фактори – недоречність, брутальність, егоїстичність та інші характеристики поведінки, які відштовхуються однією із сторін:
 - прагнення до переваги;
 - прояв агресивності;
 - прояв егоїзму;
 - погроза вашої безпеки;
 - підрив вашої самооцінки;
 - виклик стресу, дискомфорту.
3. Фактори відносин – незадоволеність від взаємодії між сторонами:
 - дисбаланс у відносинах;
 - важливість відносин та негативний досвід відносин для кожної із сторін;
 - несумісність сторін за інтересами, цінностями, манерою поведінки, цілями;
 - різниця в освітньому рівні;
 - низький рівень довіри та авторитетності.
4. Ціннісні фактори – протилежність принципів поведінки:
 - поведінка (переваги, пріоритети);
 - приналежність до групових традицій, цінностям, нормам;
 - релігійні, культурні та інші цінності;
 - моральні цінності (уява про добро та зло, справедливість – несправедливість).
5. Структурні фактори – відносно стабільні об'єктивні обставини, що існують незалежно від нашого бажання, які важко змінити:
 - влада, система управління;
 - політичні партії;
 - різні соціальні норми;

- право власності;
- релігії, ролі, традиції, «правила гри», і інші стандарти поведінки;
- географічне положення.

«Чисті», тобто обумовлені тільки однією групою причинних факторів, конфлікти зустрічаються рідко.

2. Попередження і вирішення міжособистісних конфліктів

Якщо виникла конфліктна ситуація, то перш ніж «вплутуватися в бійку», необхідно серйозно зважити всі можливі «за» і «проти» у передбачуваному конфлікті і задати кілька питань:

Чи дійсно існують протиріччя через які варто конфліктувати?

Чи можливо вирішити проблеми, що виникли, іншими способами, не прибігаючи до конфлікту?

Чи існують гарантії, що Ви досягнете бажаних результатів у майбутньому конфлікті?

Яка буде ціна чи перемоги поразки для Вас і Вашого опонента?

Які можливі наслідки конфлікту?

Як будуть реагувати на конфлікт навколишні Вас люди?

Бажано, щоб ваш опонент у передбачуваному конфлікті з цих же позицій проаналізував виниклу конфліктну ситуацію і можливі шляхи її розвитку. Всебічний аналіз конфліктної ситуації сприяє перебуванню взаємоприйнятих рішень, запобігає відкритій конфронтації сторін і допомагає не тільки зберегти нормальні відносини між колишніми опонентами, але й установити між ними відносини взаємовигідного співробітництва.

Уникнути конфлікту можна також уникаючи безпосередніх контактів з конфліктними людьми, з тим, хто Вас чимось дратує, тими, кого дратуєте Ви. Існують різні типи так званих важких людей, спілкування з якими чревате виникненням конфліктів. От деякі з цих типів:

- 1) агресивісти — задирають інших і дратуються самі, якщо їх не слухають;
- 2) скаржники — завжди на що-небудь скаржаться, але самі звичайно нічого не роблять для рішення проблеми;
- 3) мовчуни — спокійні і небагатослівні, але довідатися про що вони думають і чого хочуть дуже складно;
- 4) сверхпокладисті — з усіма погоджуються й обіцяють підтримку, але слова в таких людей розходяться зі справою;
- 5) вічні песимісти — завжди передбачають невдачі і вважають, що з цього нічого не вийде;
- 6) усезнайки — вважають себе вище, розумніше інших і всіляко демонструють свою перевагу;
- 7) нерішучі — баряться з ухваленням рішення, тому що бояться помилитися;
- 8) максималісти — хочуть чогось прямо зараз, навіть якщо в цьому немає необхідності;

- 9) сховані — затаюють образи і зненацька накидаються на опонента;
- 10) безневинні брехуни — вводять інших в оману неправдою й обманом;
- 11) помилкові альтруїсти — нібито роблять добро, але «носять камінь за пазухою».

Якщо в силу тих чи інших обставин уникнути спілкування з важкими людьми не вдається, то у взаєминах з ними варто використовувати відповідний підхід. Усі ці підходи, на думку Джини Скотт, побудовані на основних принципах:

1. Усвідомте, що людина важка в спілкуванні, і визначите, до якого типу людей вона відноситься.
2. Не потрапте під вплив цієї людини, його точки зору, світовідчуження; зберігайте спокій і нейтралітет.
3. Якщо ви не хочете ухилитися від спілкування з такою людиною, постарайтеся поговорити з ним і виявити причини його труднощів.
4. Постарайтеся знайти спосіб задоволення його схованих інтересів і нестатків.
5. Використовуйте спільний підхід до дозволу конфліктів, що починають вимальовуватися після віднесення поведінки важкої людини до визначеного типу, його чи нейтралізації узяття під контроль».

Одним з методів запобігання конфлікту є самовідсторонення від конфліктної ситуації. Відповідно до цього методу варто ухилитися від рішення проблем, що не торкаються ваших інтересів і ваша участь у їхньому рішенні нічим не обумовлено. Наприклад, хтось сильно роздратований і емоційно збуджений. Ви з кращих спонукань намагаєтеся допомогти цій людині, хоча вас про це не просили. У результаті ви можете вплутатися в чужий конфлікт і стати об'єктом для «залпового викиду» негативних емоцій.

Якщо міжособистісний конфлікт запобігти не удалось, то виникає проблема його врегулювання і дозволу. Одним з перших кроків у цьому напрямку є факт визнання існуючих між індивідами протиріч. Бувають випадки, коли один з опонентів ще не повною мірою усвідомив причини виникнення проблем. Коли ж наявність протиріч усвідомлюють обидві сторони конфлікту, відверта розмова допомагає чіткіше визначити предмет суперечки, окреслити границі взаємних претензій, виявити позиції сторін. Усе це відкриває наступну стадію в розвитку конфлікту — стадію спільного пошуку варіантів його дозволу.

Спільний пошук виходу з конфліктної ситуації також припускає дотримання ряду умов, наприклад:

- відокремити реальні причини конфлікту від інциденту — формального приводу для початку зіткнення;
- сконцентрувати увагу на існуючих проблемах, а не на особистих емоціях;
- діяти за принципом «тут і зараз», тобто вирішувати проблеми, що безпосередньо стали причиною даного конфлікту, не згадуючи інші спірні події і факти;
- створювати обстановку рівної участі в пошуках можливих варіантів врегулювання конфлікту;
- говорити тільки за себе; уміти слухати і чути іншого;

- дотримувати поважне відношення до особистості опонента, говорити про факти і події, а не про якості тієї чи іншої особистості; .
- створювати клімат взаємної довіри і співробітництва.

Якщо в міжособистісному конфлікті переважають негативні тенденції (взаємна ворожість, образи, підозри, недовіра, ворожі настрої і т.д.) і опоненти чи не можуть не бажають йти на діалог, то як перший етап врегулювання конфлікту варто використовувати так називані непрямі методи врегулювання міжособистісного конфлікту. Розглянемо деякі з цих методів.

1. Метод «виходу почуттів». Опоненту дають можливість висловити усе, що в нього наболіло і тим самим знижують спровоковане конфліктом емоційно-психологічна напруга. Після цього людина у більшому ступені схильна до пошуку варіантів конструктивного врегулювання конфліктної ситуації.

2. Метод «позитивного відношення до особистості». Конфліктуючий, прав він чи винуватий — завжди страждає. Треба висловити йому свої співчуття і дати позитивну характеристику його особистим якостям типу: «Ви людина розумний і т.д.» Прагнучи виправдати позитивну оцінку, що пролунала на його адресу, опонент буде прагнути знайти конструктивний спосіб дозволу конфлікту.

3. Метод втручання «авторитарного третього». Людина, що знаходиться у міжособистісному конфлікті, як правило, не сприймає висловлених опонентом на його адресу позитивних слів. Посприяти в такій справі може хтось «третій», який користується довірою. Таким чином, людина, що конфліктує, буде знати, що його опонент не такого вже поганого про нього думки, і цей факт може стати початком пошуку компромісу.

4. Прийом «оголена агресія». В ігровій формі в присутності третього обличчя опонентам дають «виговоритися про наболілий». У таких умовах сварка, як правило, не досягає крайніх форм і напруга у відносинах опонентів знижується.

5. Прийом «примусового слухання опонента». Конфліктуючим ставлять умову уважна слухати один одного. При цьому кожен, перш ніж відповісти опоненту, повинний з визначеною точністю відтворити його останню репліку. Зробити це досить важко, тому що конфліктуючі чують тільки себе, приписуючи опоненту слова і тон, яких у дійсності не було. Упередженість опонентів друг до друга стає очевидною і розжарення напруженості в їхньому відношенні спадає.

6. Обмін позицій. Конфліктуючим пропонують висловлювати претензії з позиції свого опонента. Цей прийом дозволяє їм «вийти» за межі своїх особистих образ, цілей і інтересів і краще зрозуміти свого опонента.

7. Розширення духовного обрію що сперечаються. Це спроба вивести конфліктуючих за рамки суб'єктивного сприйняття конфлікту і допомогти побачити ситуацію в цілому, із усіма можливими наслідками.

Важливим етапом на шляху дозволу конфлікту є сама готовність до його дозволу. Така готовність з'являється внаслідок переоцінки цінностей, коли одна чи обидві конфліктуючі сторони починають усвідомлювати безперспективність продовження протистояння. У цей період відбуваються зміни у відносинах до ситуації, до опонента і до самого себе. Міняється також конфліктна установка.

«Сама по собі готовність розв'язати проблему, — на думку Хелени Корнеліус і Шошани Фейр, — зовсім не означає, що ви не праві. Це означає, що ви відмовилися від ваших спроб довести, що інша сторона не права: ви готові забути минуле і почати всі спочатку».

Для успішного вирішення конфлікту, нарешті, необхідно, щоб обидві сторони виявили бажання його дозволити.

Тема 13. ГРУПОВІ КОНФЛІКТИ

1. Поняття групових конфліктів та їх класифікація.
2. Конфлікт “особистість – група”.
3. Міжгрупові конфлікти.

Keywords: group conflicts, group norms, internal setting, status, intergroup conflicts group attribution, inadequate group comparison, deindividuation of mutual perception.

1. Поняття групових конфліктів та їх класифікація.

Групові конфлікти менш поширені у соціальній практиці, аніж між особистісні, проте вони завжди більш масштабніші і важкі за своїми наслідками. Небезпека таких конфліктів полягає у тому, що вони часто виникають через амбіції лідерів.

Група – це двоє або більше людей, поєднаних спільною діяльністю, загальними цілями та інтересами, які знаходяться у безпосередніх взаємовідносинах один з одним.

Для малої соціальної групи характерними є певні ознаки:

- безпосереднє спілкування між її членами;
- спільні інтереси, цілі та діяльність;
- розподіл праці, координація діяльності;
- внутрішній розподіл функцій та групових ролей;
- загальні норми, установки, ціннісні орієнтації та способи поведінки;
- певна локалізація у просторі і стійкість у часі;
- певний спосіб взаємодії між членами;
- членство, приналежність до даної групи.

Виділяють два типи груп:

- 1) формальні групи – утворюються по заданих параметрах: певна структура, суворі ієрархія, наявність посад, прав, обов'язків, регламентація діяльності;
- 2) неформальні групи – виникають стихійно; підґрунтям для їх утворення є взаємні потреби, інтереси, цінності; відсутні фіксовані цілі та посади.

Неформальний лідер має дві першочергові функції:

- 1) допомагати групі у досягненні її цілі;
- 2) підтримувати та укріплювати стан групи.

Групові конфлікти являють собою протиставлення, у якому хоча б одна із сторін представлена малою соціальною групою.

Види конфліктів:

- 1) між особистістю і групою
- 2) між групові конфлікти

А також можуть виникати внутрішньоособистісний, викликаний внутрішньогруповими проблемами, та привнесений ззовні і який викликає внутрішньогрупову напругу, і між особистісний (статусно-ролевий та психологічної несумісності).

2. Конфлікт „особистість – група”

Конфлікти між особистістю і групою виникають у середовищі групових взаємовідносин і відрізняються деякими особливостями.

Перша особливість пов'язана зі структурою такого конфлікту. Суб'єктом у ньому, з одного боку, виступає особистість, а з іншої – група. Тому, конфліктна взаємодія відбувається на основі зіткнення особистісних та групових мотивів, а образи конфліктної ситуації представлені першим суб'єктом в індивідуальних поглядах та оцінках, а другим – у групових.

Друга особливість відображає специфіку причин даного конфлікту. Виникнення таких конфліктів пов'язано з характеристиками індивіда у групі. Стан особистості у групі характеризується такими поняттями:

1. **Позиція** – офіційний стан особистості у групі, яке визначається його посадою.
2. **Статус** – реальний стан особистості у системі внутрішньо групових відносин, ступінь її авторитетності.
3. **Внутрішня установка** – суб'єктивне сприйняття особистістю свого статусу у групі.
4. **Роль** – нормативно заданий або колективно схвалений зразок поведінки особистості у групі.
5. **Групові норми** – загальні правила поведінки, яких дотримуються всі члени групи

Причини, які виникають між групою та особистістю завжди пов'язані з:

- 1) порушенням ролевих очікувань;
- 2) з неадекватністю внутрішньої установки статусу особистості;
- 3) з порушенням групових норм.

Третя особливість знаходить своє відображення у формах прояву даного конфлікту. Такими формами можуть бути: застосування групових санкцій; суттєве обмеження або повне припинення неформального спілкування членів групи з конфліктуючими; гостра критика на адресу конфліктуючого; ейфорія з боку конфліктуючого тощо.

Таблиця 1 Класифікація конфліктів типу «особистість – група»

Вид конфлікту	Можливі причини
Керівник – колектив	Новий керівник, призначений зі сторони (у колективі був свій достойний на цю посаду); стиль управління; низька компетентність керівника; сильний вплив негативно спрямованих мікрогруп та їх лідерів
Рядовий член колективу – колектив	Конфліктна особистість; порушення групових норм; неадекватність внутрішньої установки статусу
Лідер – група (мікрогрупа)	Низька професійна підготовка; застосування компромату проти лідера; перевищення повноважень лідерства; зміна групової свідомості

Таблиця 2 Управління конфліктами між особистістю і групою

Етап управління	Основний зміст управлінських дій
1. Прогнозування конфлікту	Вивчення індивідуально-психологічних особливостей співробітників. Вивчення та аналіз суспільної думки, групових мотивів та цінностей. Аналіз взаємовідносин у колективі (мікрогрупи, лідерство, соціометричні оцінки тощо). Знання та аналіз ранніх симптомів прихованого конфлікту (актуалізація особистих інтересів, потреб конфліктуючої особистості, критичні висловлювання на адресу конфліктуючої особистості з боку членів групи; обмеження комунікацій з конфліктуючою особистістю тощо). Порушення групових норм, надмінність
2. Попередження конфлікту	На основі поглибленого аналізу причин та факторів назріваючого конфлікту вживають заходи по їх нейтралізації. Застосування бесіди, роз'яснення, нагадування про необхідність та дотримання групових норм, формування внутрішньої готовності щодо прийняття групових норм тощо. Застосування адміністративних заходів: переведення активних учасників назріваючого

	конфлікту до інших підрозділів
3. Регулювання конфлікту	Добитися визнання реальності конфлікту конфліктуючою особистістю. Вести роботу з конфліктуючою особистістю щодо роз'яснення причин ситуації, що склалася. Вести роботи з лідерами групи, яка збунтувалась проти групи щодо вирішення конфлікту
4. Вирішення конфлікту	Вирішення таких конфліктів відбувається двома способами: 1) конфліктуюча особистість визнає свої недоліки та помилки, що призвели до конфлікту, та виправляє їх; 2) якщо інтереси конфліктуючої особистості не можуть бути приведені з інтересами групи, ця особистість уходить із групи.

3. Міжгрупові конфлікти

У міжгрупових конфліктах сторонами, які знаходяться у стані протиборства, є групи (малі, середні, мікрогрупи). В основі такого протиборства лежать зіткнення протилежно спрямованих групових мотивів (інтересів, цінностей, цілей). У цьому полягає одна із суттєвих особливостей таких конфліктів.

У процесі управління важливо враховувати й інші особливості.

По-перше, необхідно визначити специфіку міжгрупового конфлікту за змістом його елементів. Зокрема, при аналізі такого конфлікту важливо враховувати суб'єктивний зміст образу конфліктної ситуації, який носить характер групових думок, оцінок, поглядів. Характеристика типового суб'єктивного змісту конфліктної ситуації міжгрупового конфлікту зводиться до трьох явищ:

1. **«Деіндивідуалізація» взаємного сприйняття.** Члени конфліктуючих груп сприймають один одного за схемою «Ми – Вони».
2. **Неадекватне соціальне, групове порівняння.** У групових думках своя група оцінюється вище, а досягнення протилежної групи занижуються.
3. **Групова атрибуція.** У цьому випадку позитивна поведінка своєї групи та негативна поведінка чужої групи пояснюється внутрішніми причинами. А, відповідно, негативна поведінка своєї групи та позитивна поведінка чужої групи пояснюється зовнішніми обставинами.

Друга особливість міжгрупових конфліктів відображається у їх класифікації (таблиця 2).

Таблиця 2 Класифікація міжгрупових конфліктів

Вид конфлікту	Можливі причини
Керівництво організації – персонал	Незадовільні комунікації; порушення правових норм; важкі умови праці; низька заробітна плата тощо
Адміністрація – профспілки	Порушення трудового законодавства з боку адміністрації; незадовільні умови праці; низька заробітна плата
Конфлікт між підрозділами в середині організації	Взаємна залежність по виконанню завдань; розподіл ресурсів; незадовільні комунікації; структурне перебудування
Конфлікт між організаціями	Порушення договірних зобов'язань; боротьба за ресурси, сфери впливу, ринки збуту
Конфлікт між мікрогрупами в середині організації	Протилежність інтересів, цінностей, цілей; амбіції лідерів

Форми прояву міжгрупових конфліктів:

- страйки, ради
- зустрічі лідерів
- дискусії
- переговори

Управління міжгруповими конфліктами

Етап управління	Основний зміст управлінських дій
1. Прогнозування конфлікту	Постійна взаємодія по всіх комунікаційних каналах з зовнішніми організаціями; робота з лідерами у мікрогрупах всередині колективу та в середині підрозділів, які входять до складу організації; аналіз суспільної думки; знання ранніх симптомів міжгрупових конфліктів у їх прихованій фазі (критичні висловлювання на адресу інших груп, посилення висловлювань «МИ» - «ВОНИ»)
2. Попередження конфлікту	На основі поглибленого аналізу причин та факторів назриваючого конфлікту вживають заходи по їх нейтралізації; активна робота з лідерами з метою обміну інформацією про потенційних суперників; використання бесід та адміністративних заходів
3. Регулювання конфлікту	Добитися визнання реальності конфлікту

	лідерами конфліктуючих груп
4. Вирішення конфлікту	Організація переговорного процесу щодо вирішення конфлікту; укладання договору про узгодження інтересів та позицій конфліктуючих сторін

Тема 14. Конфлікти в організації та у сфері управління

1. Сутність організаційних конфліктів, причини виникнення, види. Шляхи вирішення організаційних конфліктів.
2. Сутність та шляхи вирішення конфліктів у сфері управління.

Keywords: organizational conflicts, organization, dynamic conflict, innovative conflict, position conflict, resource conflicts, managerial conflict.

1. Сутність організаційних конфліктів, причини виникнення, види. Шляхи вирішення організаційних конфліктів

Складна система відносин в організації приховує в собі виникнення різних конфліктів, які специфічні як за динамікою та змістом, так й за способами розв'язання.

Чинники внутрішнього та зовнішнього середовища організації можуть стати причиною конфліктів.

Конфлікти в організації – це конфлікти, які виникають між суб'єктами соціальної взаємодії всередині організації.

Класифікація конфліктів в організації

Ознака класифікації	Тип конфлікту	Причини
Тип функціональної системи	<i>Організаційно-технологічні конфлікти</i>	Неузгодженість формальних організаційних начал; незбалансованість робочих місць; порушення технологічних процесів
	<i>Конфлікти у соціально-економічній системі</i>	Незадовільна заробітна плата; затримка і невплата заробітної плати за виконану роботу; збільшення норм виробітку або зниження тарифів в оплаті; недосконала система стимулювання; прорахунки з боку керівництва організації у фінансово-економічній діяльності; дисбаланс у розподілі ресурсів між підрозділами
	<i>Конфлікти в адміністративно-управлінській системі</i>	Економічні та організаційно-технологічні причини (названі вище); невиконання керівництвом своїх обіцянок, порушення договірних домовленостей; неповна інформація про реальний стан справ в організації

	<i>Конфлікти, пов'язані з функціонуванням неформальної організації</i>	Протиріччя у системі формальних та неформальних відносин; зіткнення формальних та неформальних інтересів; неспівпадіння формальних та неформальних методів вирішення завдань
	<i>Конфлікти, пов'язані з функціонуванням соціально-психологічної системи відносин</i>	Порушення системи формальних та неформальних відносин у групі; порушення групових норм; боротьба за лідерство; зіткнення групових інтересів, цілей, цінностей
Джерела конфлікту	Структурні конфлікти (конфлікти між структурними підрозділами)	Протиріччя у завданнях, які вирішуються сторонами конфлікту
	Інноваційні конфлікти (конфлікти, пов'язані з розвитком організації, її структурними змінами)	Порушення організаційної структури; помилки у розподілі функцій; порушення звичних правил, норм, взаємовідносин; невідповідність кваліфікації робітників інноваційним змінам
	Позиційні конфлікти (конфлікти, які виникають на основі питання про значимість тих чи інших суб'єктів соціальної взаємодії всередині організації)	Різниця у завданнях та цілях; груповий егоїзм; неадекватність у розумінні місця та ролі тієї чи іншої структурної одиниці
	Ресурсні конфлікти (конфлікти, які виникають у процесі розподілу та використання ресурсів)	Обмежені ресурси; порушення принципу справедливості або доцільності у розподілі ресурсів
	Динамічні конфлікти (конфлікти, які обумовлені соціально-психологічною динамікою організації)	Соціально-психологічні причини, які відображають становлення та етапи розвитку колективів всередині організації

Методи управління конфліктами в організаціях:

1. Структурні методи:

- роз'яснення вимог до роботи;
- координаційні та інтеграційні механізми (розподіл ресурсів та управлінська ієрархія);
- загально організаційні комплексні цілі;
- структура системи винагород.

2. Міжособистісні стилі вирішення конфліктів:

- 1) ухилення від конфлікту, тобто намагатися уйти від конфлікту, не заглиблюючись у конфліктну ситуацію;

- 2) згладжування конфлікту, не пускати ззовні ознаки конфлікту;
- 3) примушування, тобто примусити прийняти свою точку зору будь-якою ціною;
- 4) компроміс;
- 5) рішення проблеми – визнання різниці у думках та готовність ознайомитись з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту та знайти рішення, яке буде прийнятним для всіх конфлікуючих.

2. Сутність та шляхи вирішення конфліктів у сфері управління

Під **конфліктами у сфері управління** розуміють конфлікти, які виникають у системах соціальної взаємодії суб'єктів і об'єктів управління.

Форми прояву управлінських конфліктів пов'язані з об'єктивним процесом дезорганізації в управлінській діяльності.

Дезорганізація – це такий стан управлінської взаємодії, при якому існуючі групові норми, адміністративно-бюрократичні правила приходять у невідповідність з новими умовами і факторами. Стан дезорганізації проявляється у різних формах боротьби між тими суб'єктами управління, які відстоюють застарілі форми управлінських відносин, і тими, хто виступає за приведення їх відповідно до умов, які змінилися.

Форми прояву управлінських конфліктів.

1. **Незгода** – це відмова певних суб'єктів чи об'єктів управління від передбачених шаблонів та норм поведінки. Це невиконання у тій чи іншій мірі своїх обов'язків, легітимність яких в умовах, що змінилися, піддаються сумніву. Це свідоме порушення узгоджених дій, пов'язаних з виконанням функцій управління.
2. **Напруга** – це більш гостра форма управлінського конфлікту, яка зачіпає устої системи управління, яка існує. Характеризується стрімким зростанням свідомих порушень в управлінських діях з боку різних суб'єктів управління.
3. **Конфронтація** – це найбільш гостра форма управлінського конфлікту, яка призводить до розколу та ліквідації існуючої системи управління. Конфронтація характеризується жорсткою конкуренцією на ґрунті кар'єрного зростання певних суб'єктів управління і застосування жорстких засобів протиборства: організація групових протестів, звільнення суперників тощо.

Попередженням та вирішенням управлінських конфліктів займається керівник тієї ланки управління, де виник конфлікт, або керівник організації:

1. Налагодження зворотнього зв'язку з усіма ланками управління, а також з усіма об'єктами управління.
2. Постійне корегування стилю управління, форм, засобів та методів управління з урахуванням конкретних умов. Зокрема, керівник повинен володіти різними формами впливу на підлеглих:
 - прямий вплив (наказ, розпорядження, директива, завдання);
 - вплив через мотиви (стимулювання потреб та інтересів з метою отримання бажаної поведінки підлеглих);
 - вплив через систему цінностей (виховання, освіта);
 - вплив через оточуюче соціальне середовище (зміна умов праці, статусу в організації, зміна системи взаємодій).

Тема 15. Сімейні конфлікти

1. Сутність та причини виникнення сімейних конфліктів, їх види.
2. Шляхи вирішення сімейних конфліктів.
3. Природа, причини виникнення та види подружніх конфліктів.
4. Шляхи запобігання та вирішення подружніх конфліктів.

Keywords: family conflicts, matrimonial conflicts, conflict of generations, role-play conflict.

1. Сутність та причини виникнення сімейних конфліктів, їх види.

Сімейні конфлікти – це протиборство між членами сім'ї на основі зіткнення протилежно спрямованих мотивів, поглядів та інтересів.

Особливості сімейних конфліктів.

1. Сімейні конфлікти зумовлені унікальністю сімейних стосунків. Найважливішою особливістю їх є те, що їх основний зміст визначають як міжособистісні відносини (любов, родинні стосунки), так й правові, моральні обов'язки, пов'язані з реалізацією функцій сім'ї: репродуктивної, виховної, господарсько-економічної, рекреативної (взаємодопомога, підтримка здоров'я, організація дозвілля і відпочинку), комунікаційної і регуляційної.
2. Сімейні конфлікти відрізняються за причинами. Найважливіші з них:
 - обмеження свободи активності, діяльності, самовираження членів сім'ї;
 - відхилення у поведінці одного з членів сім'ї;
 - наявність протилежних інтересів;
 - авторитарний тип взаємовідносин;
 - наявність складних матеріальних проблем;
 - авторитарне втручання родичів у сімейні стосунки;
 - сексуальна дисгармонія.
3. Особливості виявляються у динаміці та у формах протікання. В цілому динаміка сімейних конфліктів характеризується класичними етапами (виникнення суперечки, усвідомлення суперечки конфліктною, відкрите протиборство, розв'язання конфлікту та його емоційне переживання). Такі конфлікти відрізняються підвищеною емоційністю, швидкістю проходження кожного з етапів, формами протиборства (образи, докори, сварки, сімейні скандали, порушення обіцянок).
4. Сімейні конфлікти можуть мати тяжкі соціальні наслідки. Нерідко вони призводять до різноманітних захворювань. Особливо важко конфлікти позначаються на дітях.

Види сімейних конфліктів

Ознака класифікації	Типи конфліктів	Причини конфліктів
1. Суб'єкти конфлікту	Подружні конфлікти	Весь спектр причин сімейних конфліктів: обмеження свободи активності, дій, самовираження; наявність протилежних інтересів, прагнень, обмеження можливостей задоволення своїх потреб одного із подружжя; авторитарний, жорсткий тип взаємовідносин
	Конфлікт між батьками та дітьми	Вікові кризи дітей; особистісний фактор
	Конфлікт родичів	Авторитарне втручання родичів
2. Джерела конфлікту	Ціннісні конфлікти	Наявність протилежних інтересів, цінностей
	Позиційні конфлікти	Боротьба за лідерство у сім'ї; незадоволені потреби у визнанні значимості „Я” одного із членів сім'ї
	Сексуальні конфлікти	Психосексуальна несумісність подружжя
	Емоційні конфлікти	Незадоволення потреби у позитивних емоціях (відсутність теплоти, ласки, уваги з боку членів сім'ї)
	Господарсько-економічні конфлікти	Протилежність поглядів подружжя на ведення домашнього господарства та участь у цьому процесі кожного з них, а також інших членів сім'ї. Важкий матеріальний стан сім'ї

Кризові періоди у розвитку сімейних стосунків

Перший кризовий період у розвитку сім'ї спостерігається у перший рік подружнього життя. У цей період відбувається адаптація чоловіка і дружини один до одного. Вірогідність розлучень становить 30% від загальної чисельності шлюбів.

Другий кризовий період пов'язаний з появою дітей. Народження дитини є серйозним випробовуванням для багатьох сімей. У батьків з'являються нові складні обов'язки, пов'язані з доглядом за дитиною, та її вихованням. У зв'язку з цим у них суттєво обмежуються можливості для професійного зростання, реалізації своїх інтересів. Можливі зіткнення поглядів молодят та їх батьків щодо виховання дитини. Дисгармонія сексуальних відносин між подружжям.

Третій період кризи сім'ї збігається із середнім подружнім віком (10 – 15 років спільного життя), який характеризується насиченістю один одним, появою дефіциту почуттів.

Четвертий період кризи в сім'ї настає після 18 – 24 років подружнього життя. Основна причина кризи у цей період пов'язана з посиленою емоційною залежністю дружини, її хвилюванням з приводу можливих зрад чоловіка.

Шляхи попередження та подолання сімейних конфліктів

Основні шляхи запобігання сімейних конфліктів залежать від подружжя, дітей, родичів, тобто він самих суб'єктів конфлікту.

Поради.

1. Дружба:

- проявляйте один до одного інтерес;
- намагайтесь пізнати світ іншого;
- дізнайтесь про мрії, чим живе;
- пропонуйте щирі допомогу.

Якщо не має дружби між подружжям – немає розуміння, немає довіри, немає інтересу один до одного.

Подумайте про своє спілкування з чоловіком (дружиною):

- про що говорите один одному;
- які тайни довіряєте;
- що робите разом;
- чи відноситеся з повагою до його роботи, хобі (захоплення);
- чи жертвуєте іноді заради нього (неї) своїми справами;
- чи завжди готова (готовий) прийти на допомогу.

2. Критикуйте, але приймайте:

- критикуйте його (її) конкретну дію (поступок), а не людину;
- не вживайте слова «завжди», «ніколи»;
- не порівнюйте його з іншими;
- не примушуйте виправдовуватись;
- пропонуйте варіанти рішення проблеми;
- концентруйте увагу на перевагах один одного.

3. Озвучуйте очікування:

- 1) говоріть в голос про свої потреби «я хочу...», «мені було б приємно...», «мене б порадувало б, якщо б ти ...», це краще, аніж звинувачувати партнера у нечуйності;
- 2) потрібна конкретика;
- 3) поясніть, чому Вам це важливо;
- 4) перевірте, що Вас зрозуміли правильно.

4. **Не збирайте каменів за пазухою** (прикроші, образи збираються один за одним). Приховуючи від коханих щирі почуття і переживання, ми їх обманюємо. Якщо не будемо відкриті у своїх почуттях, не відбудеться діалог. Накопичені образи – дуже сильний чинник руйнації стосунків.

5. **Вирішуйте проблеми, не відкладаючи:** необхідно разом пропрацювати конфліктну ситуацію:

- 1) дайте виговоритись один одному і постарайтесь зрозуміти, що відчуває інший;

- 2) обговоріть свої переживання;
- 3) мета – дійти до рішення конфлікту, знайти вихід із ситуації, що склалась.

6. Погоджуйтесь, коли...праві

До чого ти прагнеш у шлюбі? Бути щасливою чи бути завжди правою? Це кардинально різні позиції. Якщо людина будь-якою ціною хоче довести свою правоту, то, можливо, партнер визнає, що позиція його помилкова, але це нікому не добавить щастя.

Перевір і запевнись: поступившись з легким серцем, ти станеш набагато щасливіше, ніж коли силою добиваєшся свого.

7. Прощайте один одного.

8. Обнімайтесь, робіть дотик один до одного, любіть (кохайте) один одного.

Вікриваючись один одному душевно, чоловік і жінка відкриваються і фізично (тілесно). Повноцінні сексуальні стосунки, у яких люди готові дарити та отримувати насолоду, задоволення, дуже важливі для стосунків.

Поцілунки зранку, телефонуйте протягом дня, посмішка увечері. Частіше обнімайтесь!

9. Радійте дрібницям:

- 1) життя складається із дрібниць;
- 2) завжди можна знайти те, чому зрадіє кохана людина;
- 3) прояв турботи.

Коли відчуваєш, що тебе люблять і про тебе піклуються, не хочеться спорити, ображатись.

10. Працюйте над стосунками кожний день.

Щирі, теплі, добрі стосунки, засновані на коханні та взаєминах, вимагають щоденної віддачі. Постійно думайте над тим, як покращити шлюб. «А що сьогодні я зробила (зробив) для нашої сім'ї?»

Вкладайте у стосунки з коханою людиною максимум.

Нехай сім'я стане самим головним проектом вашого з чоловіком (дружиною) життя!!!!

Тема 16. Міжнародні конфлікти

1. Особливості міжнародних політичних конфліктів, їх основні ознаки.
2. Шляхи подолання та наслідки міжнародних політичних конфліктів.
3. Етнонаціональні конфлікти: передумови формування та класифікація.

Keywords: international political conflict, international political conflict subjects, political crisis, functions of political conflicts, United Nations. Ethnos, ethnic and national conflict, ethnic and national conflict resolution.

1. Особливості міжнародних політичних конфліктів, їх основні ознаки.

Міжнародний конфлікт, як і будь-який внутрішній конфлікт, є зіткненням протилежних інтересів, цілей, цінностей, поглядів і пов'язаних з їх реалізацією дій. Але його відмінність від внутрішнього полягає у конкретній природі, змісті, специфіці суб'єктів, особливостях механізму виникнення та розвитку, технології регулювання та вирішення.

Міжнародний конфлікт – це конфлікт, який виникає за участі двох чи декількох міжнародних суб'єктів та має міжнародно-політичні наслідки; об'єкт конфлікту при цьому виходить за межі юрисдикції будь-якого з його учасників.

Особливості міжнародних конфліктів:

- 1) учасниками можуть бути як держави, так й інші міжнародні суб'єкти, спроможні переслідувати політичні цілі;
- 2) міжнародний конфлікт може розпочатися як внутрішній, але може відбутись його ескалація, об'єкт конфлікту може вийти за межі юрисдикції його учасників, внаслідок чого він призводить до міжнародних наслідків;
- 3) міжнародний конфлікт може набувати різних форм, і часто поняття, які асоціюються з конфліктом, позначають лише один із можливих шляхів його вирішення (наприклад, ультиматум).

За своєю природою міжнародний конфлікт є зовнішнім для даної країни. Його причина, джерело полягають не у взаємодіях індивідів чи груп, а у протиріччях, що виникли між інтересами різних, існуючих окремо один від одного соціально-політичних і національних спільнот людей.

Суб'єктами міжнародного політичного конфлікту є окремі держави, групи держав, об'єднаних у союзи, коаліції, або які представляють їх організації (ООН) чи громадсько-політичні організації

Щодо інтересів, цілей, цінностей і поглядів, то у даному випадку фігурують ті, які в узагальненій формі відображають головні життєві потреби і прагнення, ідеали й дух конкретного народу або значної її частини, потреби, задоволення від яких залежить саме існування, безпека або добробут цього народу, його держави як єдиного цілого.

Міжнародні конфлікти є предметом дослідження багатьох глобальних, міжнародних організацій, міжурядових органів, органів з імплементації

договорів, провідних міжнародних інститутів, цілями яких є сприяння безпеці, миру, стабільності та контроль над роззброєнням. З-поміж них можна зазначити такі:

- Організація об'єднаних націй,
- Рада Безпеки ООН,
- Конференція з Роззброєння,
- Міжнародне агентство з атомної енергії,
- Міжнародний суд,
- двостороння консультативна комісія,
- Організація Договору про всеосяжну заборону ядерних випробувань,
- Група з розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням грошей і фінансуванню тероризму (ФАТФ),
- Глобальна ініціатива боротьби з ядерним тероризмом,
- Велика сімка (G 7),
- Глобальне партнерство проти розповсюдження зброї і матеріалів масового ураження,
- Міжнародний кримінальний суд,
- Організація із заборони хімічної зброї,
- Організація Ісламської конференції,
- Спеціальна верифікаційна комісія;
- Стокгольмський міжнародний інститут дослідження миру,
- Копенгагенський інститут досліджень проблем миру.

Зазначені організації задіяні в управлінні міжнародними конфліктами.

Міжнародний конфлікт як форма політичних відносин є певним розривом в їхньому розвитку. Саме по собі зіткнення інтересів держави на міжнародній арені в умовах усталеної системи міждержавних відносин є наслідком нерівномірності їх розвитку, а отже, і змін співвідношення сил між ними. Бурхливе соціально-економічне зростання тієї чи іншої держави не вписується у раніше встановлені рольові функції, вимагає виходу за їх межі. Але система відносин, що склалась, не дозволяє вирішити це питання без завдання шкоди інтересам інших держав. У такій ситуації й виникають конфліктні інтереси.

Міжнародний конфлікт несе не лише негативні функції, але й позитивні:

- роль сигналізатора, що свідчить про зміну співвідношення сил на міжнародній арені;
- комунікаційно-інформаційна функція;
- доводить до відома світової спільноти необхідність перегляду сформованої системи відносин на двосторонньому, регіональному або глобальному рівнях, не ігноруючи протиріччя, а, навпаки, вирішуючи його на ранніх стадіях розвитку конфлікту.

У міжнародному конфлікті протистоять не приватні інтереси та цілі, а загальнодержавні. У першу чергу, інтереси, пов'язані із забезпеченням безпеки і суверенітету (незалежності) держави, захистом її територій, економічного, соціокультурного та інформаційного просторів. Звичайно, конфлікти можуть виникати і з приводу приватних інтересів за умови втручання в нього

міжнародних суб'єктів. Однак для населення окремої країни такі інтереси є загальними.

Необхідно відмітити, що існує достатня кількість ознак для класифікації та виділення різновидів міжнародних конфліктів.

Традиційна класифікація міжнародних конфліктів відповідно до вимог Заходу:

- міжнародна криза;
- конфлікти малої інтенсивності, тероризм;
- громадянська війна та революція;
- війна.

Відповідно до типології Стокгольмського міжнародного інституту дослідження миру виділяється поняття «збройний конфлікт», який являє собою протистояння із застосуванням збройної сили з боку двох або кількох держав чи недержавних організованих збройних угруповань; це конфлікт, який призвів до 25 або більше смертей протягом року. Їх класифікують таким чином:

- міжнародний збройний конфлікт,
- внутрішній збройний конфлікт (субнаціональний та громадянська війна)
- зовнішній збройний конфлікт.
- збройний конфлікт, що призвів до загибелі 1000 осіб за рік внаслідок бойових дій вважають **війною**.

За інформацією Упсальської програми збору даних про конфлікти останнє дванадцятиріччя 2007-2018 рр. відрізнялось збільшенням кількості активних збройних конфліктів (рис.1).

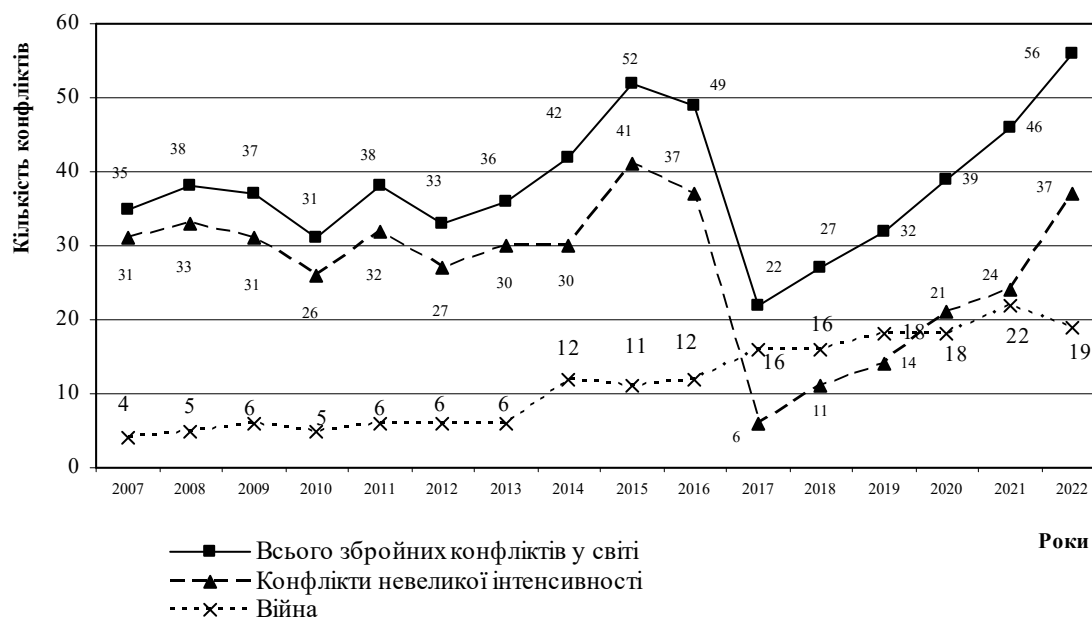


Рисунок 1 – Динаміка збройних конфліктів у світі

Найбільш мирними роками були 2017-2018 рр., а потім відбувається суттєва ескалація збройних конфліктів через підвищення військових витрат та гостру глобальну продовольчу небезпеку. Причинами такого стану є зміна

клімату, посухи, як наслідок, менший доступ до продовольства, а також війна росії проти України.

Збройні конфлікти стають все більш складнішими та багатовимірними, з великою кількістю учасників та різними, мінливими цілями. Необхідно зазначити, що період 2014-2016 рр. характеризувався підвищеною активністю збройних конфліктів, аніж у середньому за 2007-2013 рр. Крім того, за останні п'ять років дуже суттєво зросла кількість війн (протягом календарного року загинуло 1000 і більше осіб). Хоча можна відмітити позитивний момент у розвитку міжнародних відносин: помітне скорочення збройних конфліктів, зокрема тих, що мали характер невеликої інтенсивності.

У період за 2007-2018 рр. збройні конфлікти були в усіх регіонах світу. Найбільша їх кількість відбувається в Африці та Азії (у середньому 16 та 15 відповідно). Переважна більшість з них точиться в одній країні (внутрішні), між урядовими силами та одним або кількома озброєними недержавними угрупованнями. Лише один конфлікт відбувався між державами (прикордонні сутички між Індією та Пакистаном), і два – між військами держави та збройними угрупованнями, що прагнуть державності.

Важливими рисами міжнародних конфліктів можемо зазначити такі. До більшості таких конфліктів залучаються не лише регулярні армії, але й озброєнні цивільні. Насильство більше концентрується у містах. Застосування зброї з великим радіусом руйнування, неточною системою доставки є складною проблемою для розв'язання. Зростає середня кількість залучених до конфлікту збройних угруповань на один внутрішній конфлікт: з 8 у 1950-х роках до 14 – у 2010 році. Зменшення організованого насильства, але із залученням великої кількості місць. Не менш важливою проблемою є примусова мобілізація дітей як бійців: за 2017 рік понад 8000 дітей були мобілізовані до лав недержавних збройних сил, особливо у країнах Африки, Сирії та Ємені. Дуже поширеним явищем у збройних конфліктах є сексуальне насильство, також у країнах Африки та Азії. Крім того, під час багатьох збройних конфліктів спостерігаються й інші порушення міжнародного права: використання голоду для досягнення військових цілей, відмова від гуманітарної допомоги, примусове переселення, напади на школи, працівників гуманітарних організацій. Все це потребує ретельної роботи над мирними процесами світовою спільнотою.

На теперішній час у світі використовуються різні методи та форми ведення війн, основними видами яких є: асиметрична війна; гібридна війна; мережева війна; інформаційна війна; кібервійна; проксі-війна.

Асиметрична війна – конфлікт, у якому ресурси двох сторін суттєво відрізняються, тому під час боротьби суперники намагаються використовувати характерні недоліки один одного. **Асиметрична війна** (англ. *asymmetric warfare*) — вид війни, який характеризується істотною різницею у військовій силі або можливостях використання стратегій і тактик сторонами-учасниками.

Асиметрію як стратегічну концепцію влучно описує визначення Інституту стратегічних досліджень, США (Steven Metz, Douglas Jonson, 2001)^[31]: «**Асиметрія** у військовій сфері та сфері національної безпеки — це вміння

діяти, організовувати свою діяльність та мислити відмінним від опонентів чином з метою максимізації власних переваг та використання вразливих місць опонента, захоплення ініціативи чи забезпечення простору для маневрування».

Основні тактики у асиметричній війні.

Тактичний успіх в асиметричних війнах залежить щонайменше від таких припущень.

- Одна сторона має технологічну перевагу, яка перевищує кількісну перевагу ворога;
- Технологічне відставання зазвичай нівелюється уразливішою інфраструктурою, напад на яку може спричинити страшні спустошення. Руйнування багато чисельних електроліній, доріг або систем постачання води в сильно забруднених районах може мати спустошливий вплив на економіку та мораль, у той час як слабша сторона може взагалі не мати такої інфраструктури.
- Головним завданням слабшої сторони (зазвичай повстанців) є не повна перемога над сильнішим противником, а за допомогою тактики наскоків-відходів тримати противника в постійній напрузі, знекровити його та заставити полишити окуповану територію.
- Тренування і тактика, як і технологія, можуть надати рішучості та дозволити меншій силі перемогти значно більшу.
- Якщо слабша сторона знаходиться в позиції самооборони, тобто, знаходиться під атакою або окупацією, вона може використовувати нетрадиційні тактики, такі як наскок-відхід вибір битв, де сильніша сторона буде в слабій позиції, як ефективний спосіб проведення «турбуючих дій» без порушення законів війни.
- В асиметричній війні дуже важливу роль набувають диверсійні групи, які нищать склади боєприпасів противника, перерізають шляхи постачання припасів: мости, залізниці тощо, руйнують інфраструктуру противника: засоби виробництва, електростанції, електромережі, газо- та нафтопроводи
- Якщо слабша сторона є агресором та вживає тактики, заборонені законами війни, її успіх залежить від відмови сильнішої сторони від використання подібних тактик. Наприклад, положення міжнародного права про військові дії на суші забороняють використання парламентського прапора, або чітко позначеного медичного транспорту як прикриття атаки або засідки, але в асиметричній війні використання заборонених тактик для отримання переваги залежить від дотримання сильнішої сторони відповідного закону. Так само, положення про ведення бойових дій забороняють ворогуючим сторонам використовувати громадянські поселення, населення або об'єкти як військові бази, але коли слабка сторона використовує таку тактику, це залежить від умов, що сильна сторона буде дотримуватись положень про ведення бойових дій, які порушує інша сторона, і не буде атакувати цивільну ціль, або, якщо вона це зробить, ефект пропаганди переважить матеріальні втрати.

Мережева війна – форма ведення конфліктів, коли її учасники застосовують мережеві форми організації, доктрини, стратегії та технології, пристосовані до сучасної інформаційної доби. Мережева війна являє собою

багатовимірний конфлікт, що розвивається у всіх сферах, у всьому діапазоні економічних, політичних, соціальних і суто військових аспектів.

Кібервійна (англ. *cyberwarfare*) — комп'ютерне протистояння у просторі Інтернету. Спрямована передусім на дестабілізацію комп'ютерних систем і доступу до інтернету державних установ, фінансових та ділових центрів і створення безладу та хаосу в житті країн, які покладаються на інтернет у повсякденному житті. Міждержавні стосунки і політичне протистояння часто знаходить продовження в Інтернеті у вигляді кібервійни: вандалізмі, пропаганді, шпигунстві та безпосередніх атаках на комп'ютерні системи та сервери. Вандалізм — використання хакерами інтернету для паплюження інтернет-сторінок, заміни змісту образливими чи пропагандистськими зображеннями.

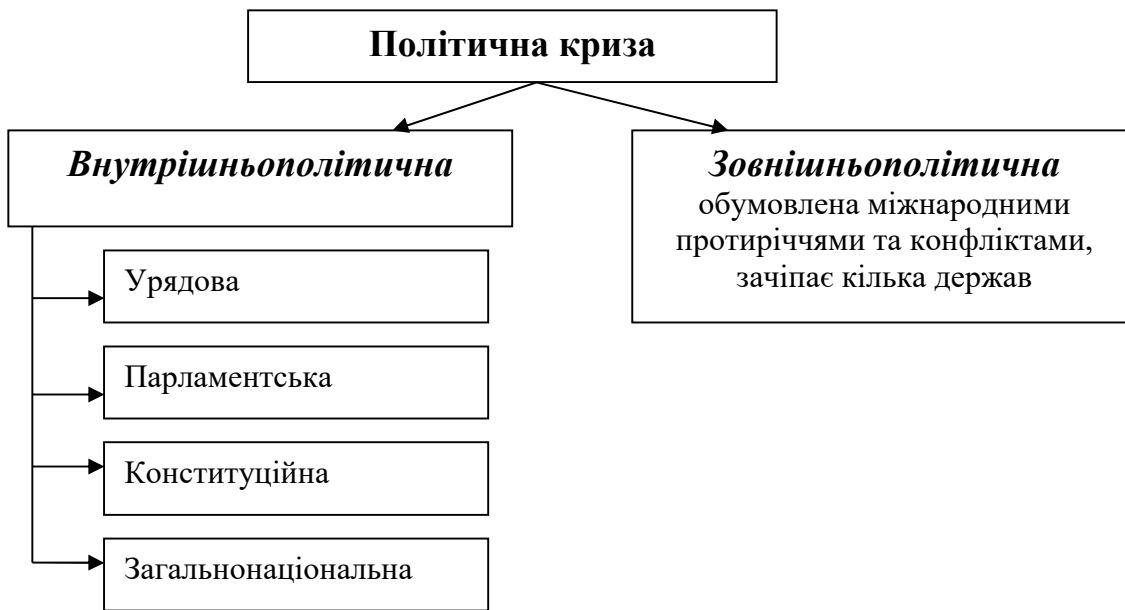
Гібридна війна – нова форма ведення конфлікту, яка поєднує в собі військові, політичні, економічні та інформаційні аспекти. Основна ідея – використання різноманітних засобів і методів, щоб досягти військових цілей без прямого втручання військ у відкриту збройну конфронтацію. Включає в себе:

- розгортання секретних військових сил,
- дезінформацію
- кібератаки
- фінансові впливи
- економічний тиск
- політичну дестабілізацію, політична маніпуляція
- підтримка сепаратистських рухів та інші нетрадиційні методи.

Проксі-війна – війна чи конфлікт між двома та більше державами, де конфліктні сторони не ведуть безпосередньої війни одна з одною, але використовують повстанців, місцеві фракції або інші держави як «проксі» для боротьби за свої інтереси. Походить від англ. *proxy war* і використовується для опису конфліктів, у яких дві або більше суперечливих сторін ведуть бойові дії через посередництво третьої сторони.

Основу міжнародних політичних конфліктів становить політична криза.

Політична криза – це стан політичної системи суспільства, який виявляється у поглибленні та загостренні наявних конфліктів, різкому посиленні політичної напруги. Види політичних криз.



Урядова – передбачає втрату авторитету уряду.

Парламентська – полягає у зміні сил в парламенті та незадоволенні населення діяльністю законодавчої гілки влади.

Конституційна – свідчить про недотримання прав та обов’язків громадян відповідно до Конституції.

Загальнонаціональна криза об’єднує всі кризи та призводить до зміни самої влади.

2. Шляхи подолання та наслідки міжнародних політичних конфліктів.

Причинами формування міжнародних конфліктів можуть бути:

- політичні
- економічні
- соціальні
- територіальні
- національно-культурні
- історичні
- військові
- релігійні
- екологічні проблеми.

Внутрішньодержавний конфлікт може бути вирішений шляхом:

- революції;
- державного перевороту;
- переговорів конфліктуючих сторін;
- іноземної інтервенції;
- політичної згоди конфліктуючих сторін перед зовнішньою загрозою;
- компромісу;
- консенсусу.

Шляхами вирішення міжнародного політичного конфлікту можуть бути:

- дипломатичне врегулювання шляхом переговорів;

- зміна політичних лідерів або режимів;
- досягнення тимчасового компромісу;
- війна.

Основними шляхами попередження та подолання міжнародних конфліктів є:

- 1) інтеграційні процеси в економіці;
- 2) посилення миротворчої ролі міжнародних організацій (ООН, ОБСЄ, ОАД, ОАЄ – Організація Африканської Єдності)
- 3) зниження рівня військового протистояння під взаємним контролем;
- 4) звичка до поваги норм міжнародного права;
- 5) всебічне розширення спілкування між народами
- 6) демократизація внутрішніх політичних порядків у національних державах.

Нині у міжнародній практиці запобігання та вирішення конфліктів конфліктуючими сторонами широко застосовуються політичні та економічні санкції міжнародного співтовариства (ООН), регіональних об'єднань держав (Рада Європи, ОАЄ). Рішення про застосування санкцій ООН приймається Радою безпеки (у такому випадку вони мають обов'язковий характер) та Генеральною асамблеєю, яка тільки рекомендує цей захід.

Санкції здійснюються у вигляді ембарго на постачання нафтопродуктів та інших товарів, заборони на надання країнам зброї, заморожування капіталів, які належать конфліктуючим країнам. Як крайній захід – застосування збройної сили з боку міжнародної спільноти, якщо конфлікт переростає у військове протистояння.

Мирні процеси у розв'язанні збройних конфліктів є також дуже складними та багатовимірними. До складових миротворчих заходів входять такі:

- роззброєння, демобілізація та реінтеграція колишніх учасників конфлікту;
- переговори про припинення вогню;
- підписання мирних угод; багатосторонні миротворчі та стабілізаційні операції;
- домовленості про розподіл влади.

На теперішній час багато сучасних мирних процесів – це затяжні справи. Із середини 1990-х років більшість збройних конфліктів були новими спалахами старих, через ті самі причини.

3. Етнонаціональні конфлікти: передумови формування та класифікація.

Етнічні конфлікти існують у кожній окремій країні по-різному, тому вони відрізняються за масштабами та наслідками. Часто конфлікти починаються з постановки та обговорення проблеми національної мови, культури. Потім вони набувають певного політичного забарвлення та форми територіальних претензій. Кожна сторона конфлікту під час обґрунтування своєю позиції використовує історичні факти.

До етнічних конфліктів відносять конфлікти будь-яких форм (організовані політичні дії, масові заворушення, сепаратистські заходи, громадянські війни тощо), у яких протистояння проходить по лінії етнічної спільності.

Етнос – це вид історично стійкого соціального угруповання людей, представлених плем'ям, народністю, нацією. Іноді ним позначають кілька народностей, а також відокремлені їх групи.

Всі етнонаціональні конфлікти є по своїй суті складними. Причиною будь-якого етнонаціонального конфлікту є прагнення певного етносу до набуття власної державності, і досить часто вони мають політичний характер. Етнос повинен відчувати себе дискримінованим і за соціально-економічними показниками (низький рівень доходів, перевага непрестижних професій, недоступність освіти тощо), і за духовними (релігійні утиски, обмеження у використанні мови, неповага до звичаїв та традицій). Такі конфлікти супроводжуються емоційними станами. Переважно етнонаціональні конфлікти мають історичне підґрунтя. Під час їх розгортання захищаються етнічні особливості народу (мова, віра), тому кожен член етносу, захищаючи свої права, об'єднується у найбільш сильні групи.

Проблема етнонаціональних конфліктів полягає у тому, що вони остаточно не вирішуються, а найчастіше переходять від покоління до покоління, оскільки виникають нові проблеми і відповідно нова конфліктна ситуація.

Чинники виникнення етнонаціонального конфлікту:

- певний рівень національної свідомості, достатній для того, щоб етнос міг усвідомити ненормальність свого стану;
- скупчення у суспільстві небезпечної критичної маси реальних проблем, що впливають на всі сторони національного буття;
- наявність конкретних політичних сил, здатних використовувати в боротьбі за владу два перших чинники.

Протиборчі сили етнонаціонального конфлікту ставлять перед собою основну мету – набуття політичної влади, державності, реалізацію права на самовизначення. Разом з тим вирішуються і соціально-економічні, культурно-мовні, територіальні, ідеологічні, соціально-психологічні та інші проблеми. Такі конфлікти закінчуються, як правило:

- перемогою однієї сторони над іншою;
- компромісом;
- консенсусом.

Список рекомендованої література

1. Березовська Л.І., Юрков О.С. Психологія конфлікту: навч.-метод. посіб. Мукачево: МДУ, 2016. 201 с.
2. Єрбоменко Г. Перспективи розвитку медіації в Україні. URL : <https://www.ukrmediation.com.ua/ua/korysna-informatsiia/materialy/u-vilnomu-dostupi/1593-%D0%9F%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B8%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83%20%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D1%96%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%B2%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96>
3. Кармаза О. Інститут медіації: основні концепції розвитку. Цивільне право і процес. 2017. №2. С. 24-28. URL : <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2017/2/6.pdf>.
4. Конфлікт інтересів: пан або пропав. URL : <https://www.ukrmediation.com.ua/ua/korysna-informatsiia/statti/2088-konflikt-interesiv-pan-abo-propav>.
5. Міжнародні конфлікти у сучасній світовій політиці. URL : http://dspace.univer.kharkov.ua/bitstream/123456789/14629/32/МВСП_Тема_11_міжнародні_конфлікти_в_сучасній_світовій_політиці.pdf
6. Матвійчук Т.Ф. Конфліктологія : навч.-метод. посіб. Львів : Видавництво «Галич-Прес», 2018. 76 с. URL : <http://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/11447/1/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B2%D1%96%D0%B9%D1%87%D1%83%D0%BA%20%D0%A2.%20%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%96%D0%BA%D1%82%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%25D.pdf>
7. Михальська Ю.А., Ренке С.О. Особливості механізмів психологічного захисту особистості. *Проблеми сучасної психології*. 2015. Випуск 30. С. 417-427.
8. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма. навч. посіб. Ужгород : Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.
9. СІПРІ 2021 : Щорічник : Озброєння, роззброєння та міжнародна безпека : пер. з англ. / Стокгольм. міжнар. інс-т дослідження миру; Укр. центр екон. і політ. досліджень ім. О.Розумкова; Редкол. укр. вид.: О.Мельник (керівник проекту та ін.). Київ : Заповіт, 2022. 724с. URL : https://razumkov.org.ua/images/sipri/SIPRI_2021_ukr.pdf
10. СІПРІ 2020 : Щорічник : Озброєння, роззброєння та міжнародна безпека : пер. з англ. / Стокгольм. міжнар. інс-т дослідження миру; Укр. центр екон. і політ. досліджень ім. О.Розумкова; Редкол. укр. вид.: О.Мельник (керівник проекту та ін.). Київ : Заповіт, 2021. 662с. URL: https://razumkov.org.ua/images/sipri/SIPRI_2020_ukr.pdf

11. СІПРІ 2019 : Щорічник : Озброєння, роззброєння та міжнародна безпека : пер. з англ. / Стокгольм. міжнар. інс-т дослідження миру; Укр. центр екон. і політ. досліджень ім. О.Розумкова; Редкол. укр. вид.: О.Мельник (керівник проекту та ін.). Київ : Заповіт, 2020. 608с. URL: https://razumkov.org.ua/images/sipri/SIPRI_2019_ukr.pdf
12. СІПРІ 2018 : Щорічник : Озброєння, роззброєння та міжнародна безпека : пер. з англ. / Стокгольм. міжнар. інс-т дослідження миру; Укр. центр екон. і політ. досліджень ім. О.Розумкова; Редкол. укр. вид.: О.Мельник (керівник проекту та ін.). Київ : Заповіт, 2019. –504с. URL: https://www.sipri.org/sites/default/files/SIPRI_2018_Ukr.pdf
13. СІПРІ 2017 : Щорічник : Озброєння, роззброєння та міжнародна безпека : пер. з англ. / Стокгольм. міжнар. інс-т дослідження миру; Укр. центр екон. і політ. досліджень ім. О.Розумкова; Редкол. укр. вид.: О.Мельник (керівник проекту та ін.). Київ : Заповіт, 2017. 568с. URL: https://razumkov.org.ua/images/sipri/SIPRI_2017_ukr.pdf
14. СІПРІ 2016 : Щорічник : Озброєння, роззброєння та міжнародна безпека : пер. з англ. / Стокгольм. міжнар. інс-т дослідження миру; Укр. центр екон. і політ. досліджень ім. О.Розумкова; Редкол. укр. вид.: Л.Шангіна (керівник проекту та ін.). Київ : Заповіт, 2018. 768с. URL: https://razumkov.org.ua/images/sipri/SIPRI_2016_ukr.pdf
15. СІПРІ 2015 : Щорічник : Озброєння, роззброєння та міжнародна безпека : пер. з англ. / Стокгольм. міжнар. інс-т дослідження миру; Укр. центр екон. і політ. досліджень ім. О.Розумкова; Редкол. укр. вид.: Л.Шангіна (керівник проекту та ін.). Київ : Заповіт, 2016. 688с. URL: https://razumkov.org.ua/images/sipri/SIPRI_2015_ukr.pdf
16. Ситюк В. Медіація та правові перспективи її розвитку в Україні. URL : <https://radako.com.ua/news/mediaciya-ta-pravovi-perspektivi-yiyi-rozvitku-v-ukrayini>
17. Стамат В.М. Міжнародні конфлікти як прояв глобальних небезпек світу. *Глобальні цілі сталого розвитку – безпека світу, соціально-економічні та екологічні прояви, можливості активізації партнерства* : круглий стіл з питань національної (економічної) безпеки, 12 листопада 2020 р., Миколаїв. Миколаїв : МНАУ, 2020. С. 55-58. URL : <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/8278>
18. Стамат В.М. Ядерна безпека: глобалізаційні аспекти запобігання міжнародним конфліктам. *Інформаційно-психологічна та техногенна безпека: історичні аспекти, особливості захисту суспільства та особистості* : круглий стіл з питань інформаційно-психологічної та техногенної безпеки, 9 грудня 2021 р., Миколаїв. Миколаїв : МНАУ, 2021. С. 14-17. URL : <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/10793>.
19. Стамат В.М., Вершинін М.П. Маніпулятивні технології у конфліктах. *Світ наукових досліджень. Випуск 33* : матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції (м. Тернопіль, Україна, м.Ополе, Польща, 19-20 вересня 2024 року). / за ред. : О.Патряк, та ін. ГО «Наукова спільнота», WSZIA w Opolu. Тернопіль: ФОП Шпак В.Б.

2024. 191 с.; С.105-108. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18847>
20. Стамат В.М., Безпольотов Д.Є. Комунікабельність керівника як умова його професійного зростання. *Обліково-аналітичне і фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання: глобалізаційні та євроінтеграційні аспекти*: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Миколаїв, 15-16 листопада 2023 р.). Миколаїв : МНАУ. 2023. С.90-92. URL : [URL :
https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/16384](https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/16384)
21. Стамат В.М., Бричук С.М. Психологічні особливості впливу керівника на підлеглих. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін*. Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції. 26 жовтня 2023 р., м. Полтава. Полтава : Полтавський державний аграрний університет, 2023. С. 718-720. URL : <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18733>
22. Стамат В.М., Жердецька Т.В. Психологічні аспекти управління персоналом в умовах війни. *Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 25 квітня 2024 року). Полтава: Луганський національний університет імені Тараса Шевченка. 2024. С. 564-565. URL : <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18478>
23. Стамат В.М., Зарецька А.С. Специфіка міжнародних конфліктів та шляхи їх подолання. *Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 25 квітня 2024 року). Полтава: Луганський національний університет імені Тараса Шевченка. 2024. С. 352-355. URL : <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18473>
24. Стамат В.М., Калошин Н.О. Демотивуючий вплив конфліктів в управлінні персоналом. *Обліково-аналітичне і фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання: глобалізаційні та євроінтеграційні аспекти*: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Миколаїв, 15-16 листопада 2023 р.). Миколаїв : МНАУ. 2023. С.96-99. URL : <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/16386>
25. Стамат В.М., Кирило Ю.І. Гендерна психологія в управлінській діяльності. *Світ наукових досліджень. Випуск 33* : матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції (м. Тернопіль, Україна, м.Ополе, Польща, 19-20 вересня 2024 року). / за ред. : О.Патряк, та ін. ГО «Наукова спільнота», WSZIA w Opolu. Тернопіль: ФОП Шпак В.Б. 2024. 191 с.; С.109-112 URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18848>
26. Стамат В.М., Кир'янова К.В. Психологічні особливості жіночого та чоловічого стилів управління. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін*. Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції. 26 жовтня 2023 р., м. Полтава. Полтава : Полтавський державний аграрний університет, 2023. С.725-727. URL : <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18735>

- 27.Стамат В.М., Корольов Д.В. Психологія підвищення кваліфікації персоналу у кризових умовах. *Світ наукових досліджень. Випуск 35* : матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції (м. Тернопіль, Україна, м.Ополе, Польща, 22-23 жовтня 2024 року). / за ред. : О.Патряк, та ін. ГО «Наукова спільнота», WSZIA w Opolu. Тернопіль: ФОП Шпак В.Б. 2024. 278 с. С.157-159
- 28.Стамат В.М., Лесік М.А. Внутрішньо-групові конфлікти та соціально-психологічний клімат в колективі. *Обліково-аналітичне і фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання: глобалізаційні та євроінтеграційні аспекти*: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Миколаїв, 15-16 листопада 2023 р.). Миколаїв : МНАУ. 2023. С.99-103. URL : <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/16387>
- 29.Стамат В.М., Морозова А.Р. Методи регулювання та попередження конфліктів в організаціях як чинник ефективного менеджменту. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін*. Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Полтава, 31 жовтня 2024 р.). Полтава : Полтавський державний аграрний університет, 2024. С.1311-1313
- 30.Стамат В.М., Морозова А.Р., Ізбаш В.М. Система управління конфліктами в організаціях як чинник ефективного менеджменту підприємств в умовах глобалізації. *Стратегічні пріоритети розвитку бухгалтерського обліку, аудиту та оподаткування в умовах глобалізації* : збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції (м.Суми, 19 листопада 2024 року). Суми: Сумський національний аграрний університет. 2024. С.198-200
- 31.Стамат В.М., Радько Д.Р. Стресостійкість у діяльності державного службовця. *Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 25 квітня 2024 року). Полтава: Луганський національний університет імені Тараса Шевченка. 2024. С. 285-288. URL : <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18468>
- 32.Стамат В.М., Чуча Д.В. Стрес у роботі керівника та шляхи його подолання. *Світ наукових досліджень. Випуск 34* : матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції (м. Тернопіль, Україна, м.Ополе, Польща, 22-23 жовтня 2024 року). / за ред. : О.Патряк, та ін. ГО «Наукова спільнота», WSZIA w Opolu. Тернопіль: ФОП Шпак В.Б. 2024. 191 с. С.94-98
- 33.Стамат В.М., Цибулькіна А.С. Внутрішньоособистісний конфлікт як чинник психологічного розвитку особистості. *Світ наукових досліджень. Випуск 34* : матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції (м. Тернопіль, Україна, м.Ополе, Польща, 22-23 жовтня 2024 року). / за ред. : О.Патряк, та ін. ГО «Наукова спільнота», WSZIA w Opolu. Тернопіль: ФОП Шпак В.Б. 2024. 191 с. С.91-94
- 34.Федоренко Т.В. Розвиток інституту медіації в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2018. №6. С. 116-118. URL : http://www.lsej.org.ua/6_2018/30.pdf.

- 35.Шепель О. Дорослі «дитячі» потреби та їх роль у конфлікті. URL : <https://www.ukrmediation.com.ua/ua/korysna-informatsiia/statti/2113-dorosli-dytyachi-potreby-ta-yikh-rol-u-rozvytku-konflik?showall=1&limitstart=>
- 36.Яхно Т.П., Куревіна І.О. Конфліктологія та теорія переговорів : навч.посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 168 с.
- 37.Butler Micheal J. International Conflict Management. Clark University, USA. Routledge, Taylor & Francis Group, London and New York, 2009. 288 p.
- 38.Collins Randall, Sanderson Stephen K. Conflict Sociology: A Sociological Classic Updated. Routledge. First Edition, 2015. 319 p.
- 39.Stamat V., Bytko D. (2023). Means of neutralizing abusive behavior in enterprise management. *Modern Economics*, 37(2023), p.91-95. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V37\(2023\)-13](https://doi.org/10.31521/modecon.V37(2023)-13).
40. Stamat V., Bytko D. The Phenomenon of Abuse Management. Current Issues of Science and Integrated Technologies : Proceedings of the I International Scientific and Practical Conference (Milan, Italy, January, 10-13, 2023), Milan, Italy. 2023. P.262-265. URL : <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18826>
41. Stamat V., Bytko D. The Cycle of Abuse in Management and its Overcoming. *Ідеї академіка Вернадського і науково-практичні проблеми сталого розвитку освіти і науки* : збірник матеріалів конференції XX Міжнародної науково-практичної конференції (м. Кременчук, 23-24 червня 2023 року). Кременчук: Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського. 2023. С. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2079-5009.2023.3.11> <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18827>
42. Stamat V., Izbash V. Conflicts in the sphere of management and their overcoming. Abstracts of VI International scientific and practical conference «The latest developments of specialists for the development of science», October 07-09, 2024 Florence, Italy, Pp 148-150. URL : <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18850>
- 43.Woodhouse Tom Peacekeeping and International Conflict Resolution. Peace Operations Training Institute, 2020. 262 p.
- 44.Український центр медіації: сайт. URL : <https://www.ukrmediation.com.ua/ua/>
- 45.Національна служба посередництва і примирення : сайт. URL : <http://www.nspp.gov.ua/>
- 46.International Security and Partnership Center, Центр міжнародної безпеки та партнерства : сайт. URL : <http://www.ispc.org.ua/>
- 47.Про порядок вирішення колективних трудових спорів : закон України від 03.03.1998 №137/98-ВР із змінами та доповненнями від 16.10.2012. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80#Text>.
- 48.Про деякі аспекти медіації у цивільних та господарських правовідносинах : Директива 2008/52/ЄС Європейського парламенту та Ради від 21.05.2008. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_a95#Text або <https://ukrmediation.com.ua/images/DOCS/Model-documents/mediation-directive-ukr.pdf>.
- 49.Рекомендація R (98) 1 Комітету Міністрів Ради Європи щодо медіації в сімейних справах : Рекомендація Комітету Міністрів Ради Європи від

21.01.1998. URL :
https://supreme.court.gov.ua/userfiles/R_98_1_1998_01_21.pdf

50.Рекомендація Rec (2002) 10 Комітету Міністрів Ради Європи щодо медіації в цивільних справах : Рекомендація Комітету Міністрів Ради Європи від 18.09.2002. URL :
https://supreme.court.gov.ua/userfiles/Rec_2002_10_2002_09_18_1.pdf .

Навчально-методичне видання

КУЛЬТУРА ПОВЕДІНКИ У КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ

Конспект лекцій

для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти ОПП «Облік і оподаткування» спеціальності
071 Облік і оподаткування
денної та заочної форми здобуття вищої освіти

Укладач: Стамат Вікторія Михайлівна

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк. 7,0
Тираж 50 прим. Зам. № ____

Надруковано у видавничому відділі
Миколаївського національного аграрного університету
54008, м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, 9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №4490 від 20.02.2013 р.